



**Universidade Jean Piaget de Cabo Verde**

Belício Marcelino de Pina

**Assédio Moral e Sexual nas Relações de trabalho:  
Os factores que potenciam o assédio moral e sexual  
nas relações de trabalho e as atitudes das pessoas  
perante tal fenómeno.**

**Caso Enapor**

**Universidade Jean Piaget de Cabo Verde**

Campus Universitário da Cidade da Praia  
Caixa Postal 775, Palmarejo Grande  
Cidade da Praia, Santiago  
Cabo Verde

13.8.10



Belício Marcelino de Pina

Assédio Moral e Sexual nas Relações de trabalho:  
Os factores que potenciam o assédio moral e sexual  
nas relações de trabalho e as atitudes das pessoas  
perante tal fenómeno

Caso Enapor

**Universidade Jean Piaget de Cabo Verde**

Campus Universitário da Cidade da Praia  
Caixa Postal 775, Palmarejo Grande  
Cidade da Praia, Santiago  
Cabo Verde

13.8.10

Belício Marcelino de Pina, autor da monografia intitulado de Assédio Moral e Sexual nas Relações de trabalho: Os factores que potenciam o assédio moral e sexual nas relações de trabalho e as atitudes das pessoas perante tal, declaro que, salvo fontes devidamente citadas e referidas, o presente documento é fruto do meu trabalho pessoal, individual e original.

Cidade da Praia aos, 29 de Novembro de  
2009  
Belício Marcelino de Pina

Memória Monográfica apresentada à  
Universidade Jean Piaget de Cabo Verde  
como parte dos requisitos para a obtenção do  
grau de Licenciatura em Psicologia Social e  
Organizacional.

## Sumário

Esta pesquisa monográfica, ora apresentada, visa analisar e compreender os factores que os funcionários da ENAPOR percebem como estando na origem do assédio moral e sexual nas relações de trabalho, bem como as atitudes dos mesmos perante o fenómeno.

Os aspectos apresentados derivam de interpretações feitas durante a investigação sobre a temática em estudo, assédio moral e sexual nas relações de trabalho, tendo como bases as autoras BARRETO (2000) e FREITAS (2001). Estas são as autoras nas quais pretendemos centralizar, mas, outras abordagens teóricas darão suporte a esta nossa investigação. Pretendemos estudar o tema com base na análise documental, Pesquisas na Internet e aplicação das entrevistas aos directores e outros funcionários de outro escalão.

A escolha destas duas autoras como suportes teóricos para esta pesquisa tem a ver, sobretudo, com o facto de elas estarem intrinsecamente relacionadas com os objectivos que norteiam a nossa investigação.

Utilizaremos também como suporte teórico as contribuições de outros autores em relação à problemática do assédio moral e sexual nas relações de trabalhos. As mesmas razões apresentadas nos parágrafos anteriores em relação às outras contribuições teóricas dos outros autores também se aplicam de forma específica a este autor.

Para uma análise aprofundada desta pesquisa, recorreu-se ao método qualitativa para a análise de resultados, utilizando como instrumentos de recolha dos dados a entrevistas.

Esta pesquisa monográfica está estruturada em cinco capítulos: no primeiro capítulo, uma reflexão sobre a definição do objecto de estudo e da metodologia; no segundo, assédio moral e sexual; no terceiro, temos as estratégias, motivos que encoraja a pratica do assédio, as atitudes e as politica de prevenção. No quarto, capítulo procede-se à apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos, por último, as principais conclusões a que se chegou nesta pesquisa e as considerações finais do mesmo.

# Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus pelo seu amor e por sua misericórdia em minha vida e por me ter dado o dom da vida e da sabedoria para poder desenvolver este trabalho;

À minha mãe Maria Marcelina de Pina pela educação e respeito ofertados;

Aos meus Irmãos: Eldson de Pina, Nilton de Pina, Gilmar de Pina e a minha irmã Merilisa de Pina pelo incentivo, apoio e motivação;

À ENAPOR, que nos acolheu, seus colaboradores principalmente as pessoas que participaram na pesquisa e que compreenderam a utilidade desse trabalho, sobretudo as suas opiniões pessoais que muito contribuíram para o enriquecimento do mesmo.

Agradeço à minha orientadora Jesuina Caixeirinho, que tanto me apoiou para que esse trabalho fosse concretizado.

Agradeço também a todos os professores que me acompanharam ao longo desses anos pelo convívio enriquecedor e experiência partilhados e aos meus amigos e colegas do curso, e em especial a todos com os quais pude conviver desde que iniciei os meus estudos nesta respeitada Universidade.

Muito obrigado.

# Glossário

## **O que é humilhação?**

É um sentimento de ser ofendido/a, menosprezado/a, rebaixado/a, inferiorizado/a, submetido/a, vexado/a, constrangido/a e ultrajado/a pelo outro/a. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil. Magoado/a, revoltado/a, perturbado/a, mortificado/a, traído/a, envergonhado/a, indignado/a e com raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento. BARRETO (2000, pp.2).

## **O que é assédio?**

A palavra assédio significa cerco, insistência inoportuna, perseguição com insistência (FERREIRA, 1998), enquanto a palavra moral vem do latim *mores*, que significa costume, conduta, modo de agir (SARAIVA, 2000). A moral se refere às questões pessoais e às do quotidiano, tem o carácter social e dialéctico, ou seja, manifesta-se de acordo com o contexto social e com o momento histórico. MARTINS, VALMIR (2006, pp.35).

Assédio é o termo empregado para denominar toda conduta que provoca constrangimento psicológico ou físico do indivíduo. Temos dois tipos de assédio que se distinguem pela natureza: o assédio sexual e o assédio moral. NASCIMENTO, SÓNIA A.C. MASCARO (2004, pp.2).

## **Assédio sexual e moral**

O assédio sexual se caracteriza pela conduta de natureza sexual, a qual deve ser repetitiva, sempre repelida pela vítima e que tenha por fim constranger a pessoa em sua intimidade e privacidade. NASCIMENTO, SÓNIA A.C. MASCARO (2004, pp.2).

Já o assédio moral caracteriza-se por ser uma conduta imprópria, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada, e que expõe o

trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica, e que tenha por efeito excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. (IDEM).

Praticamente encontramos nos diversos conceitos do assédio sexual, como uma “perseguição sexual ou abuso sexual insistente, não desejados. O assédio moral como situações humilhantes, desrespeito e um ambiente de trabalho incômodo. Onde existe uma discrepância de poder entre a vítima e o agressor.

### **Trabalho**

Do ponto de vista etimológico, a palavra trabalho origina-se do latim *tripaliare*, que significa "torturar". Por seu turno, o termo é derivado de *tripalium* (instrumento de tortura composto por três paus). Da ideia inicial de sofrer, passou-se para a ideia de esforçar-se, lutar, pugnar, e, por fim, trabalhar (CUNHA, 1986, pp. 779). Citado por CANIATO, ANGELA MARIA PIRES; LIMA ELIANE DA COSTA (2008).

No sentido aristotélico, o trabalho é a actividade humana com finalidade inerente à produção de um mundo para os homens. É agindo sobre o mundo externo, ou seja, é trabalhando que o homem transforma a natureza, impõe formas novas e artificiais às coisas que o rodeiam, criando um mundo para si, um mundo humanizado. (IDEM).

O trabalho é aquilo que implica gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de reflectir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar, de inventar, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais) (DEJOURS, 2006, pp. 1). (IDEM).

### **Relações de Trabalho**

No âmbito do direito do trabalho, o trabalho subordinado está na origem de três tipos de relações jurídicas que cumpre distinguir. ROCHA ALBERTO, VITOR MANUEL (2005, pp. 9)



### ❖ **A relação individual de trabalho**

Que é a estabelecida entre trabalhador, por força de um concreto contrato de trabalho. Estas relações são reguladas por normas de direito privado que definem os direitos e os deveres de cada uma das partes resultantes do contrato de trabalho (que se localizam nos art.ºs 1º a 450º do código do trabalho). (IDEM).

### ❖ **Relações colectivas de trabalho**

Em que os sujeitos da relação individual surgem representantes, considerados na categoria em que se inserem. Destas relações colectivas resulta a regulamentação das relações individuais por via dos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho e especialmente das convenções colectivas (ver art.ºs 2º a 531º e seguintes do código do trabalho). São normas que tutelam interesses colectivos, de classes, e estão reguladas nos art.ºs 451º a 606º do código de trabalho. (IDEM, pp.10).

### ❖ **Relações que se estabelecem entre o empregador e o estado**

Com um conjunto de deveres que recaem sobre o empregador e que são fiscalizados pelo estado. O objectivo é a protecção de interesses gerais (de toda a comunidade), existindo sanções de natureza público. Estes deveres estão regulados nos art.ºs 607º a 689º do código de trabalho. (IDEM).

### **Atitude**

As atitudes são afirmações avaliadoras favoráveis ou desfavoráveis em relação a objectos, pessoas ou eventos. Reflectem como um individuo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo “gosto do meu trabalho” estou expressando minha atitude em relação ao trabalho. ROBBINS, STRPHEN (2005, pp.60).

## Siglas

<b>CIOE</b>	Comissão para uma Igual Oportunidade de Empregos.
<b>D.C.F</b>	Direcção Comercial e Financeiro.
<b>D.E.I</b>	Direcção de Engenharia e Informática.
<b>D.O</b>	Direcção de Operações
<b>D.R.H</b>	Departamento dos Recursos Humanos.
<b>ENAPOR, S.A</b>	Empresa Nacional de Administração dos Portos.
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América.
<b>INPS</b>	Instituto Nacional de Prevenção Social.
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho.
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde.

## Conteúdo

Introdução .....	14
Capítulo 1: Definição do objecto de estudo e da metodologia.....	16
1 Objecto de estudo .....	16
1.1 Metodologia.....	19
1.2 A organização estudada.....	29
Capítulo 2: Assédio Moral e Sexual.....	33
1 A Construção Social dos Significantes Sexuais .....	33
2 Alguns factores que podem influenciar ou favorecer o assédio moral no trabalho.....	34
3 Assédio Moral .....	38
4 A violência privada.....	41
5 O assédio moral nas organizações .....	43
6 Assédio sexual .....	48
6.1 Assédio sexual não é cantado, é chantagem.....	49
6.2 Assédio sexual não é sedução.....	51
6.3 Assédio sexual não é novidade.....	54
6.4 Assédio sexual nas organizações.....	55
7 Consequência do assédio .....	57
7.1 Vítimas .....	58
7.2 Empresas.....	59
7.3 Sociedade.....	60
8 Legislação.....	61
8.1 Legislação Cabo-verdiana .....	61
8.2 Legislação Estrangeira.....	63
Capítulo 3: Estratégias, Motivos que favorecem a Prática do Assédio, Atitude e Política de prevenção .....	69
1 Estratégia do agressor.....	69
2 Motivos e perfil do assediador .....	72
3 Motivos que os levam a ceder o assédio e o perfil das vítimas:.....	76
4 Atitude .....	78
5 Políticas de prevenção ou passos para controlar e diminuir o assédio moral e sexual:.....	82
Capítulo 4: Análise dos Resultados e Discussão.....	85
1 Resultados e Discussão.....	85
2 Resultados.....	85
Capítulo 5: Conclusão .....	92
A Anexo .....	101
A.1 Roteiro de Entrevistas.....	101
A.2 Perfil dos Entrevistados .....	103
A.3 Organigrama da ENAPOR, SA .....	105

## Tabelas

Tabela 1: tabela Parte II.....	103
Tabela 2: Tabela de Perfil dos Entrevistados .....	104

## Figuras

Figura 1: organigrama da ENAPOR, S.A .....	105
--	-----

## Introdução

---

O relacionamento humano sempre envolve uma série de comportamentos que dependerá das pessoas que promovem a interação e do meio em que os indivíduos estão inseridos. Como na vida pessoal, no seu dia-a-dia, o profissional também se depara com situações inesperadas e dentre essas está o assédio moral – uma forma de violência que denigre a imagem do funcionário e pode resultar em baixo desempenho, absenteísmo, queda da auto-estima e até desligamento da empresa. O assédio moral pode ser evidenciado pela violação da dignidade do profissional ou através qualquer situação que imponha à pessoa condições de trabalho que sejam constrangedoras ou degradantes. Essas circunstâncias envolvem desde rotulação de apelidos, delegação de actividades não compatíveis à função ou, então, atitudes de gestores que fazem do “abuso do poder” uma constante junto aos subordinados. ALVES, JOÃO (2001, pp.1).

Alem disso, existe uma outra concepção à qual nos falaremos que, não obstante mais complexa, também considera cada indivíduo como produto de uma construção sócio-histórica. Sujeito e produtor de inter-relações que ocorrem dentro do meio ambiente social, com suas leis e regras. Normas estas que funcionam dentro de uma determinada lógica macroeconómica, a qual admite e incorpora relações de poder. HELOANI (2004, pp.1).

Em um novo ambiente de trabalho, engendrado pela globalização e a modernização, indústrias e empresas vêm cada vez mais impondo o seu ritmo de trabalho na luta pelo lucro. A organização do trabalho com a sua estruturação hierárquica, divisão de tarefas, etapas de trabalho em turnos, ritmos, intensidade, monotonia, repetitividade e responsabilidade excessiva são factores que contribuem para desencadear uma série de distúrbios ao trabalhador, sejam elas físicas ou psíquicas.

Hoje, as elevadas taxas de desemprego que arrasam praticamente a maioria dos países do globo reflectem a instabilidade económica actual. A competição da sociedade capitalista ou economia liberal em que vivemos torna as pessoas cada dia mais incertas quanto à insegurança no emprego. Em consonância a isso, a busca desenfreada pelo poder influencia o foco de algumas pessoas e as fazem tornar o ambiente de trabalho um lugar de conflitos sem escrúpulos. As diferenças, sejam elas sociais, étnicas, psicológicas, políticas tornam o ambiente de trabalho lugar de discriminação e marginalização.

Para agravar, o contexto económico actual proporciona a busca desenfreada pelo lucro sem precedentes na história: leis de mercado que geram competitividade exacerbada, a busca incessante do aperfeiçoamento profissional, a disciplina interna voltada para conseguir o máximo de produtividade com o mínimo de dispêndio. Tudo isso tem contribuído para gerar um certo afastamento entre as pessoas dentro da empresa, um grau tamanho de impessoalidade com a consequente adopção de procedimentos moralmente reprováveis.

Habitamos a dizer que a discussão sobre assédio moral é nova. Mas o assédio moral ou a violência no trabalho não é um fenómeno novo. Pode-se dizer que ele é tão antigo como o trabalho. BARRETO (2000, pp.1).

A novidade reside na intensidade, gravidade, amplitude e banalização do fenómeno e na abordagem que tenta estabelecer o nexo-causal com a organização do trabalho e trata-lo como não inerente ao trabalho. (IDEM).

## Capítulo 1: Definição do objecto de estudo e da metodologia

---

### 1 Objecto de estudo

É evidente que a procura pela igualdade de oportunidade entre os géneros e a crise económica aumentou o número de mulheres no mercado de trabalho e consequentemente o aumento da convivência de homens e mulheres cerca de 08 (oito) a 10 (dez) horas diária no mesmo local de trabalho promovendo assim um maior relacionamento entre homens e mulheres nesse ambiente. Este convívio tem promovido, principalmente, o assédio moral e sexual que vem exercendo sérias influências sobre os níveis de qualidade do trabalho e de competitividade da empresa, e consequentemente, reflectindo-as nas condições de vida dos trabalhadores e no ambiente em que se desenvolvem suas actividades.

As perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas, pois segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Organização Mundial de Saúde (OMS), estas serão as décadas do "mal-estar na globalização", onde predominará depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho e que estão vinculadas as políticas neoliberais. BARRETO (2000, pp.4).

A definição do nosso objecto e a sua caracterização, na perspectiva da sua problematização, permite-nos formular a seguinte pergunta de partida para esta nossa pesquisa:



**«Quais os factores que os funcionários da ENAPOR percebem como estando na origem do fenómeno do assédio moral e sexual nas relações de trabalho?»**

O objectivo da pesquisa que expomos é exactamente conhecer e compreender um dos fenómenos que afecta quotidianamente a nossa sociedade e de dotar o fenómeno de maior visibilidade social, além de alertar acerca dos projectos de lei que existem no país.

O assédio moral não é um fenómeno novo. Pode dizer-se que é tão antigo quanto o trabalho. E a violência moral no trabalho constitui um fenómeno internacional, segundo levantamento recente da OIT com diversos países desenvolvidos. A pesquisa aponta para distúrbios da saúde mental relacionado com as condições de trabalho em países como Finlândia, Alemanha, Reino Unido, Polónia e Estados Unidos. As perspectivas são sombrias para as duas próximas décadas, pois segundo a OIT e OMS, estas serão as décadas do 'mal estar na globalização', onde predominará depressões, angústias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho e que estão vinculadas as políticas neoliberais. BARRETO (2000, pp.4).

E sendo assim Cabo Verde não foge à regra, esse fenómeno continuará a aumentar ao longo dos anos porque vivemos numa sociedade que valoriza muito mais a capacidade de competir e vencer do que o altruísmo e a generosidade, com certeza esse tipo de coação moral continuará acontecendo. São raras as denúncias, isso porque as pessoas continuam a viver num silêncio, alto grau de subjectividade envolvido na questão, da imensa dificuldade em comprovar o acto devido a sua complexidade, sendo assim as empresas estão sujeitas a indemnizar as pessoas que são acusadas pela prática do mesmo pelo despedimento sem justa causa.

E, como futuro profissional, é de grande relevância compreender e apreender a problemática do assédio nas organizações e que futuramente de uma forma ou de outra ao integrarmos no mercado de trabalho conseguiremos traçar estratégias que visam minimizar estes casos de modo a melhorar a qualidade de vida e diminuição do desligamento dos funcionários das organizações.

Esperamos que ele desperte a consciência daqueles que se interessam pelas questões ligadas à subjectividade no universo organizacional e que se dedicam a desenvolver formas de torná-lo mais humano e mais decente, buscando reduzir práticas que degradam o ser humano e humilham a potencialidade transformadora do seu trabalho.

***Objectivo geral:***

- ❖ Identificar os factores que originam ou potenciam o assédio moral e sexual nas relações de trabalho e descrever as atitudes das pessoas perante tal fenómeno.

***Objectivos específicos:***

- ❖ Analisar e compreender os principais motivos que levam ao assédio moral e sexual nas relações de trabalho e o perfil do assediador,
- ❖ Analisar e compreender os motivos que levam a ceder ao assédio moral e sexual e o perfil das vítimas,
- ❖ Saber se existe politica de prevenção do assédio moral e sexual nas relações de trabalho.

Em decorrência da questão colocada, formulámos as hipóteses seguintes que devem ser estruturadas, para que o trabalho possa ser verdadeiramente científico. A hipótese traduz “o espírito de descoberta que caracteriza qualquer trabalho científico”. Também “fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz que, a partir do mesmo esta deve-se ao conhecimento de todos” (QUIVY e COMPENHOUDT, 1998, pp120).

Assim, perante os critérios que regem esta nossa pesquisa, apresentamos as seguintes hipóteses de trabalho:

- ❖ Hipótese – 1: O assédio moral e sexual está relacionado com o género da vítima.

- ❖ Hipótese – 2: As mulheres são mais vítimas do assédio moral e sexual.
- ❖ Hipótese – 3: O comportamento de assédio é mais propenso entre pessoas com posições e prestígios diferenciados dentro da empresa.,
- ❖ Hipótese – 4: O medo de perder o trabalho (ou de sofrer alguma represália) é um dos factores que levam a vítima a ceder ao assédio.

## 1.1 Metodologia

Define-se a metodologia como “um estudo analítico e crítico dos métodos de investigação e de prova, assim como uma reflexão sobre a actividade científica que está sendo desenvolvida para obter, em determinado momento, um retrato dessa actividade. O objectivo da metodologia é ordenar a investigação, de forma a controlar os elementos, visando aumentar a probabilidade de aproximação entre realidade e interpretação” QUIVY e CAMPENHOUDT, (1992, pp.180).

Para se “desenvolver qualquer actividade e alcançar a verdadeira aprendizagem, é preciso trabalharmos com métodos, critérios e disciplinas porque nos mesmos residem a importância da metodologia, cuja principal função é fornecer-nos métodos, caminhos e passos para organizarmos e expressarmos o pensamento, e possibilitar a elaboração de textos científicos” MICHEL (2005, pp30).

Estas concepções permitiram com que ela definisse a metodologia como a “arte de dirigir o espírito na investigação da verdade, o instrumento de apoio que orienta o pesquisador nas tomadas de decisões, a escolha dos caminhos e do instrumento necessário”. (IDEM, pp.25).

### **Caracterização geral da pesquisa**

Antes da realização da pesquisa, foi importante considerar algumas perspectivas sobre assédio moral e sexual no trabalho. A maior dificuldade em relação aos relatos das vítimas do assédio moral e sexual no trabalho é que existe pouca evidência entre os pesquisadores sobre a precisão das informações e sobre o equilíbrio dos participantes ao relatar os factos. Também são poucas as evidências de verificações dos incidentes de agressão ou assédio moral e sexual

na literatura e de tentativas de mensurar a confiabilidade quando os dados são colectados retrospectivamente. Em estágios iniciais de exploração do assédio moral e sexual no trabalho como a agressão, a mensuração da confiabilidade e da validade pode não ser um ponto central. Entretanto, para apresentar um relatório efectivo demonstrando incidentes e consequências das agressões, é necessário demonstrar a validade e a confiabilidade dos achados COWIE, (1999). Citado por FILHO, ANTÓNIO, (2007, pp.43).

Os conceitos de validade, confiabilidade e generalização não são apropriados no paradigma qualitativo e carecem de reformulação. Além disso, o rigor e a transparência do processo reduzem o intervalo entre o objecto do estudo e representação pelos participantes JAHNSON, (1999). Propõe que para assegurar a confiabilidade de relatórios subjectivos, os conceitos de credibilidade, segurança e transferibilidade sejam mais úteis que as noções de validade, confiabilidade e generalização. De facto, ele argumenta que os pesquisadores devem estar imersos na cultura da empresa para terem envolvimento prolongando e uma observação persistente para realizar pesquisa adequadamente. Além disso, uma triangulação com outras fontes pode confirmar ou negar os achados ROBSON, (1993). (IDEM)

A exclusão completa dos dados subjectivos e concentrou-se na aplicação rigorosa de critérios de frequência e duração. Ele considerou que os efeitos do assédio moral no trabalho afectam as habilidades de comunicação, o contacto social, o respeito pelos outros, o trabalho e a saúde dos trabalhadores LEYMAN (1990). Em contrapartida, outros pesquisadores, levaram em consideração as perspectivas e experiência dos respondentes, relacionadas ao assédio moral e sexual no trabalho, ou seja, eles não limitaram sua definição de assédio moral e sexual no trabalho por um conjunto de actos negativos objectivamente pré-definidos RAYNER e HOEL (1997) e EINARSEN e SKOGSTAD (1996). (IDEM, pp.44).

O debate sobre a utilização de dados objectivos ou dados subjectivos não é novo campo, e continua a ser controverso em todas as pesquisas em ciências sociais. Em um pioneiro estudo sobre o assédio moral no trabalho nos Estados Unidos, distinguiu formas subjectivas (experimentadas pelas vítimas) e formas objectivas de assédio moral no trabalho (comportamentos inaceitáveis) BROSHSY (1977). Os dois aspectos do fenómeno estão relacionados na visão daquele autor. O debate sobre a subjectividade-objectividade tem um papel chave no desenvolvimento da pesquisa nesse campo. Eles concordam que a percepção

individual não está necessariamente oposta à realidade e que as perspectivas individuais podem ajudar a compreender o assédio moral e sexual no trabalho e concordam também que os pesquisadores devem tomar cuidados adicionais com os problemas inerentes aos relatos individuais HOEL et al. (1999). (IDEM)

O assédio moral no trabalho como um conjunto de eventos que podem ser conceituados de várias formas e não só por meio de uma realidade objectiva. Eles recomendam que os pesquisadores do campo explorem uma série de representações do assédio moral, de forma a conseguir uma flexível e multifacetada visão do local do trabalho e uma ampla perspectiva da organização LIEFOOGHE e OLAFSSON, (1999). (IDEM).

A cultura no local de trabalho como um filtro por meio do qual os comportamentos são interpretados e por meio do qual vários comportamentos são aceitos ou tolerados EINARSEN E SKOGSTAD (1996). Há necessidade de mais pesquisas relacionadas aos efeitos do assédio moral e sexual no trabalho na organização, em particular na possível relação entre a redução do bem-estar do funcionário em um nível individual e a redução da rotatividade, absentismo e produtividade no nível organizacional é recomendada por NIEDL (1996). (IDEM)

Essa discussão aponta a necessidade de explorar ou investigar o assédio moral e sexual em diferentes níveis: individual, organizacional e social. O presente estudo analisa o fenómeno no nível organizacional e, de forma mais específica, onde procuramos identificar os factores que originam ou potenciam o assédio moral e sexual nas relações de trabalho e descrever as atitudes das pessoas perante tal fenómeno.

Com base no referencial teórico é possível supor que as empresas que desejam tratar adequadamente o assédio moral e sexual no trabalho podem: implementar uma politica contra a violência no trabalho em geral ou uma política específica relacionada com o assédio moral e sexual; reconhecer claramente comportamentos que serão aceitos pela empresa e aqueles que não serão tolerados; assegurar ampla representação e envolvimento de todos os sectores da organização na implantação e manutenção da política; facilitar a ampla divulgação da política e acompanhar os procedimentos para assegurar o conhecimento e o entendimento da política por parte de todos.

A pesquisa foi realizada com um público de vinte funcionários da empresa, sendo 4 do Departamento dos Recursos Humanos, 4 do Departamento Comercial, 4 do Departamento Financeira, 1 Gabinete jurídico, 1 de Gabinete Auditoria Interna, 4 da Direcção de Operações, 1 do Departamento da Informática e 1 do Gabinete da Engenharia.

### **Tipo de pesquisa**

O método de investigação seguindo a proposta de RICHARDSON et al. (1999) pode ser classificado da seguinte forma:

- ❖ Exploratório: embora existam alguns estudos sobre assédio moral e sexual no trabalho, os autores abordaram o fenómeno no nível do indivíduo. E a nível da organização os estudos são recentes embora já existem na Europa, entretanto, não foram encontrados pesquisas que abordam as atitudes das pessoas perante o fenómeno do assédio moral e sexual nas relações de trabalho;
- ❖ Descritivo: analisar a visão de um grupo de funcionários da ENAPOR sobre o assédio moral e sexual nas relações de trabalho. Além disso, será realizada uma análise entre a atitude desses funcionários sobre as políticas de prevenção e as acções já implementadas pela empresa. FILHO, ANTÓNIO (2007, pp.46).

Para subsidiar este estudo, realizamos uma pesquisa bibliográfica, na qual foi feita uma revisão de literatura sobre o assunto, utilizando tanto os documentos disponíveis em bibliotecas como a internet acessíveis ao público.

A pesquisa também pode ser classificada como pesquisa de campo, visto que foi realizada uma investigação, por meio de aplicação de entrevista estruturada, junto de um grupo de funcionários da empresa, com a finalidade de analisar os factores que potenciam o assédio moral e sexual nas relações de trabalho e as atitudes das pessoas perante tal fenómeno RICHARDSON et al. (1999). Embora a pesquisa foi realizada em uma única empresa, o trabalho não se caracteriza como estudo de caso, visto que não foi feita uma análise detalhada (passado, presente e intenções sociais) do contexto organizacional e foi direccionado apenas

para analisar a atitude de um grupo de funcionários e não a organização como um todo. FILHO, ANTÓNIO (2007,pp.46).

Quando à natureza das variáveis em estudo, a pesquisa é classificada como qualitativa, visto que foram aplicadas entrevistas estruturadas e efectuada análise de conteúdo das respostas do tipo temática e frequências, com a classificação dos dados em categorias. Em geral, pesquisas qualitativas preocupam-se em desenvolver conceitos mais do que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever os significados das acções para os actores mais que codificar eventos. Esse tipo de pesquisa tende ao entendimento da experiência subjectiva em vez do teste de hipóteses, a lógica comparativa em vez da lógica de probabilidades, aos delineamentos de estudos de casos em vez de delineamentos experimentais, à análise interpretativa em vez da manipulação estatística de dados e tomar os dados na forma de palavras em vez de números ZANELLI, (2002). (IDEM)

Finalmente, a recolha de dados foi do tipo corte transversal, pois os mesmos foram recolhidos em um tempo pré-determinado e, a partir desses dados, pretendeu-se descrever a atitude das pessoas naquele determinado momento RICHARDSON et al. (1999). (IDEM, pp.47).

### **Roteiro de entrevista**

Esta secção está dividida em duas partes. Na primeira, é feita uma descrição do instrumento de pesquisa construída com o objectivo de analisar os factores que potenciam o assédio moral e sexual nas relações de trabalho, as atitudes das pessoas perante tal fenómeno e a percepção do papel do departamento dos recursos humanos na prevenção e resolução dos casos do assédio moral e sexual no trabalho. Na segunda parte, descreve-se as etapas de elaboração e de validação semântica e de conteúdo do referido instrumento.

### **Descrição da entrevista**

Foram identificadas entrevistas estruturadas já validadas por outros autores que pudessem ser utilizadas ou adaptadas para a realização da pesquisa. Onde foram seguidas as metodologia proposta por PASQUALI (1999) e RICHARDSON et al. (1999), que abrangem desde a

definição, delimitação e caracterização do sistema de pesquisa à análise e validação do instrumento de pesquisa. Citado FILHO, ANTÓNIO (2007, pp.47).

O instrumento de pesquisa construída é do tipo *Survey*, uma vez que visa recolher informações sobre ideias e sentimentos de um grupo sobre determinado tópico e não visa testar a habilidade do respondente, mas sim sua opinião e interesse PASQUALI (1999). (IDEM).

O nosso objectivo da entrevista foi o de realizar uma pesquisa de campo para identificar os factores que originam ou potenciam o assédio moral e sexual nas relações de trabalho, descrever as atitudes das pessoas perante tal fenómeno e a percepção das políticas de prevenção ou de resolução dos casos do assédio moral e sexual no trabalho pelo departamento dos recursos humanos. O instrumento de pesquisa, conforme apresentado no anexo, está dividido em duas partes:

- ❖ Destina-se a identificar a atitude dos respondentes sobre a caracterização e os efeitos do assédio moral e sexual no trabalho no nível da organização e sobre o papel do departamento dos recursos humanos na prevenção e resolução dos casos do assédio moral e sexual no trabalho.
- ❖ Reservada à caracterização do perfil dos participantes da pesquisa. Neste campo, foram anotadas informações que permitem identificar o perfil do entrevistado e conhecer algumas de suas características sócio - demográficas, tais como sexo, idade, formação, cargo e tempo de serviço na empresa.

As orientações para os respondentes serão efectuadas na introdução da entrevista. Neste momento, serão esclarecidos: o objectivo e a natureza do trabalho, critério para escolha dos entrevistados e a garantia de anonimato e de sigilo das respostas.



## **Construção da entrevista**

Neste local, são descritas as etapas de construção e validação da entrevista.

- ❖ Inicialmente foi feita uma revisão de literatura visando caracterizar o assédio moral e sexual no trabalho e os seus efeitos para a organização, além de identificar quais as principais acções relacionadas pelos pesquisadores na prevenção e resolução do assédio moral e sexual nas relações de trabalho que podem ser adoptadas nas organizações Cabo-verdianas.
- ❖ Tendo como base a caracterização do assédio moral e sexual no trabalho e os seus efeitos para a organização, foram elaboradas vinte e duas questões do instrumento de pesquisa.
- ❖ Para validação teórica, recomenda que seja feita uma análise semântica do instrumento de pesquisa, a fim de verificar a compreensão dos itens. Essa análise foi efectuada pela orientadora que examinou o projecto e propuseram alterações na redacção de algumas questões e desmembramento e aglutinação de outras PASQUALI (1999). Citado por FILHO, ANTÓNIO (2007, pp.48).
- ❖ A validação de conteúdo foi efectuada com a realização de cinco entrevistas com os colaboradores da organização, que serviram de pré-teste para a validação.
- ❖ Atendendo a uma orientação não foi elaboradas questões negativas, pois segundo o autor, enfoques negativos levam facilmente ao erro RICHARDSON et al. (1999). Citado por FILHO, ANTÓNIO (2007, pp.48).

## **Caracterização da amostra e recolha de informação**

A recolha de informação consistiu em entrevistas semi-estruturadas aplicadas junto a um grupo de funcionários da empresa, a partir de uma amostragem intencional. Assim, a pesquisa de campo foi direccionada a um grupo de vinte funcionários da ENAPOR.

Onde pretendemos conhecer o perfil dos funcionários, sabendo que numa organização temos funcionários que já passaram pelos diversos níveis hierárquicos da organização e conhecem profundamente a cultura da empresa, o que pode dar a eles uma visão privilegiada sobre os percursos da organização, porque já construíram as suas carreiras na organização.

Foram seleccionadas pessoas do Departamento dos Recursos Humanos, por serem os responsáveis na empresa pela implementação das políticas relacionadas com os (aos) funcionários, e os do Departamento Comercial e Financeira, sabendo que os funcionários que actuam nesse departamento são os que mais sofrem as pressões diárias por resultados, o que pode ser um factor agravante do assédio moral e sexual no trabalho. Além disso, foram entrevistadas pessoas de área Jurídica, tendo em vista o vasto conhecimento sobre implicações legais sobre o assédio moral e sexual no trabalho pode causar para a organização e os da Área de Auditoria Interna, que são primeiros canais das queixas dos funcionários que se sentem moralmente ou sexualmente assediados, da Direcção de Operações que coordena e controla todas as operações portuárias (cargas, descargas e armazenagens de mercadorias) e propor novas metodologias de modo a rentabilizar a produtividade e os do Departamento da Engenharia e Informática que coordenam todas as actividades no domínio da informática, tais como instalação e manutenção de hardwares e assistência técnica e formativa aos utilizadores informáticos do Porto bem como elaborar e propor normas para execução, fiscalização, conservação de obras e manutenção de equipamento, participar na realização de estudos visando a modernização da empresa nos domínios da tecnologia de informação.

### **Análise de dados**

Para análise dos dados foi efectuada a análise de conteúdo dos documentos recolhidos das entrevistas realizadas com os colaboradores. Esse tipo de análise compreende um conjunto de técnicas de estudo das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção /recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. O interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratadas. A análise tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio Segundo BARDIN (1977). Citado por FILHO, ANTÓNIO (2007, pp.50).

Esta abordagem tem por finalidade efectuar deduções lógicas e justificadas referentes à origem das mensagens tomadas em consideração, o emissor e seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessa mensagem. A análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigar as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de interferência ou indicadores). (IDEM).

Dentre as diversas técnicas de análise de conteúdo, foi utilizada a análise de entrevistas de inquérito. Trata-se da análise de entrevistas relativas ao modo como as pessoas vivem a sua relação com os objectos quotidianos. O objectivo da análise é estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar que a hipótese é verificada pelos dados do texto. (IDEM).

A análise compreendeu três fases distintas: pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (interferência e interpretação) que corresponde à fase de organização propriamente dita. Essa análise corresponde a um período de instruções, mas, tem por objectivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. A primeira fase compreendeu a escolha dos documentos que compuseram a análise (*corpus*) e que foram submetidos às seguintes regras, segundo orientação de BARDIN (1977) (IDEM);

- ❖ Regras de exaustividade: uma vez definido o campo do *corpus* (entrevistas) é preciso ter-se em conta todos os elementos desse *corpus*, ou seja, não se pode deixar de fora qualquer um dos elementos por estas ou por aquela razão.
- ❖ Regras de homogeneidade; os documentos devem obedecer a critérios precisos de escolhas. Por exemplo, as entrevistas efectuadas sobre um dado tema, devem referir-se todas a esse tema, terem sido obtidas por intermédio de técnicas e por indivíduos semelhantes.
- ❖ Regras de pertinência; os documentos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objectivo que suscita a análise.

A fase de exploração do material foi desenvolvida justamente com a pré-análise. O material foi codificado a fim de transformar e agregar os dados brutos em unidades que permitissem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo. A organização da codificação compreendeu três escolhas: o recorte (escolha das entrevistas); a enumeração (escolha das regras de contagem); a classificação e a agregação (escolhas das categorias). (IDEM, pp.51).

O critério de recorte da análise de conteúdo é sempre de ordem semântica, se bem que, por vezes, exista uma correspondência com unidades formais (exemplos: palavras e palavras-tema; frase e unidade significativa). No presente trabalho foi utilizado como unidade de registo o tema, definido por BERELSON (1971) citado por BARDIN (1977) como " uma afirmação acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, ou uma composta, habitualmente um resumo ou uma frase considerada, por influência da qual pode ser afectado um vasto conjunto de formulações singulares ". (IDEM).

O tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado, segundo certos critérios relativos a teoria que serve de guia a leitura. Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido. O tema é geralmente utilizado como unidade de registo para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas efectuadas por meio das entrevistas podem ser, e são frequentemente analisadas tendem o tema por base BARDIN, (1977). (IDEM).

A maioria dos procedimentos de análise organiza-se ao redor de um processo de categorização. A categorização é uma operação de classificação de elementos construtivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), de acordo com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricadas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns desses elementos. Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. (IDEM).

A categorização comporta duas etapas: o inventário (isolar elementos) e a classificação (repartir os elementos) e tem como primeiro objectivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. A categorização pode empregar dois processos inversos: a) é fornecido o sistema de categorias e reparte – se da melhor maneira possível os elementos à medida que vão sendo encontrados; e, b) o sistema de categorias não é fornecido e o título conceitual de cada categoria somente é definido no final da operação BARDIN (1977). (IDEM, pp.52).

Um conjunto de categorias deve possuir as seguintes qualidades: *a exclusão mútua*: esta condição estipula que cada elemento não pode existir em mais de uma divisão; *a homogeneidade*: um único princípio de organização deve governar a organização das categorias; *a pertinência*: uma categoria é considerada pertinente quando adapta ao material de análise escolhido e quando pertence ao definir o quadro teórico definido; *a objectividade e a fidelidade*: o organizador da análise deve definir claramente as variáveis que trata, assim como deve precisar os índices que determinam a entrada de um elemento numa categoria; *a produtividade*: um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis. (IDEM).

## 1.2 A organização estudada

A EMPRESA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS abreviadamente designada por ENAPOR, S.A, com vinte e seis anos de existência tem como objectivo principal a administração e exploração económica dos portos do país. É uma empresa pública de capital directa e exclusivamente detido pelo Estado sob a forma de sociedade anónima de responsabilidade limitada.

A ENAPOR, S.A., rege-se pelas bases gerais das Empresas Públicas e, subsidiariamente, pelas normas legais e regulamentares aplicáveis às sociedades anónimas e pelos presentes Estatutos. Tem como missão, criação de um contexto de negócio portuário saudável, competitivo, diversificado e sempre crescente, num quadro de parcerias e cooperação, com compromisso assumido por todos os trabalhadores da empresa, construir infra-estruturas adequadas, apetrechar-se com as super-estruturas necessárias e adoptar as novas tecnologias para servir, num nível de excelência, todos os clientes portuários, atender ao ambiente

envolvente e ao bem-estar das populações e preparar, hoje, o desenvolvimento futuro do negócio portuário em Cabo Verde.

Objectivos estratégicos, na óptica nacional, a empresa aposta sempre na expansão e melhoria de qualidade dos seus serviços para dar vazão ao aumento natural da quantidade do tráfego e diversificar os serviços portuários com vista a melhor servir os utentes e aumentar o seu volume de negócios, a nível internacional, a empresa preparará e especializará gradualmente um porto para a internacionalização do sistema portuário cabo-verdiano nos sectores de transbordo de contentores, turismo de cruzeiro e transbordo de pescado e "prestar um serviço portuário de passagem de mercadorias e passageiros em condições de segurança e qualidade, promovendo ao mesmo tempo uma viva interacção entre os portos e as comunidades, ao menor custo”.

E tem a sua sede em Mindelo, São Vicente, administração Porto Grande (São Vicente), administração do Porto da Praia (Santiago), são os principais Portos do país, Direcção do Porto da Palmeira (Sal), as delegações do Porto Novo (Santo Antão), Porto do Tarrafal (São Nicolau), Porto de vale Cavaleiro (Fogo), Porto Inglês (Maio), Porto da Furna (Brava) e o Porto de Sal-Rei (Boavista).

A Empresa tem cerca de cento e oitenta (180) funcionários no Porto da Praia. A política da instituição procura equilibrar as habilidades e as expectativas dos funcionários com as necessidades e objectivos da organização; os funcionários estão inscritos no INPS (Instituto Nacional de Prevenção Social), preocupa com a segurança e saúde dos funcionários.

A estrutura organizacional da empresa divide-se em quatro dimensões:

1- Direcção de Operações (D.O):

- ❖ Departamento de Tráfego de Mercadorias;
- ❖ Departamento de Assistência ao Navio;

- ❖ Serviços de Mão-de-obra Portuária;
- ❖ Serviço de Armazenagem
- ❖ Serviço de Segurança e Ambiente.

2- Direcção Comercial e Financeiro (D.C.F):

- ❖ Departamento Comercial;
- ❖ Departamento Financeira;
- ❖ Serviço de Contabilidade Geral;
- ❖ Analítica Património,
- ❖ Serviço de Aprovisionamento.

3- Direcção de Engenharia e Informática (D.E.I):

- ❖ Departamento de Informática;
- ❖ Serviço de Equipamento;
- ❖ Serviço de Infra-Estruturas

4- Departamento de Recursos Humanos (D.R.H):

- ❖ Serviços Administrativos e de Pessoal

- ❖ Serviços de Desenvolvimento dos Recursos Humanos.



## Capítulo 2: Assédio Moral e Sexual

---

### 1 A Construção Social dos Significantes Sexuais

A discussão prévia sobre violência contra a mulher revela que as afirmações feitas por advogados e juízes com relação à defesa da honra não tinham referência com a infidelidade do marido, ou com o direito da mulher de matar seu marido para defender a honra dela. Isto pode ser causado por uma visão patriarcal reflectida em uma afirmação de LOPES DE OLIVEIRA, (S/D), um especialista em direito Família. DE SOUSA EROS et al (2000, pp.5).

*“Quando um homem viola a lealdade conjugal, ele o faz por causa de um desejo fútil. Isto não destrói o amor da mulher, ou o fundamento da sociedade conjugal. O adultério da mulher, ao contrário, afecta a ordem interna da família, comprometendo a estabilidade da vida conjugal. O adultério da mulher é mais sério, não somente pelo escândalo que causa, mas também porque fere um maior número de valores e a lei mais profundamente. Há perigo de a mulher introduzir crianças estranhas dentro do lar”. AMÉRICAS WATCH, (1991, pp.22). (IDEM)*

Consideramos esta afirmação inadmissível socialmente, sabendo que vai contra a função instintiva das mulheres como mães, como progenitoras da nação e os homens estão livres para preencher seus desejos pessoais quase sem alguma censura social. Desde a época colonial,

havia uma construção diferente do adultério para homens e para mulheres. As mulheres que adulteram estavam sujeitas a sofrer uma extrema humilhação ou até a pena de morte enquanto os homens não se sujeitavam a penas maiores por considerarem experiências extra matrimoniais com mulheres solteiras ou com escravas porque estavam somente expressando sua masculinidade.

## 2 Alguns factores que podem influenciar ou favorecer o assédio moral no trabalho

O assédio moral permeia a sociedade como um todo e está inserido na cultura. Acontece em qualquer forma de relacionamento social, ou seja, na escola, no lar, no lazer, em organizações religiosas, sindicais, militares e no ambiente de trabalho, principalmente. O assédio moral também está relacionado à cultura, à violência da nossa civilização, que vai desde desenhos animados, filmes, novelas, competitividade exacerbada, violência urbana, entre outros factores. Tivemos desde o término da Segunda Guerra Mundial, apenas seis dias de paz no mundo, sem conflitos. A organização deve trabalhar essa questão da paz nos relacionamentos sociais e se posicionar francamente contrária a toda forma de violência seja moral e cultural. A empresa precisa construir uma cultura saudável de confiança, de respeito ao ser humano, seja pelos seus direitos trabalhistas como pelos direitos universais do homem e do cidadão. ALVES, JOÃO, (2008, pp.2).

A globalização da economia que fez crescer a competição comercial com consequência pressão sobre trabalhadores. Para resolver, as empresas recorrem às reestruturações e processos de *downsizing* com consequente corte de custos COOPER, JAKSON, (1997), citado por FILHO, ANTÓNIO (2007, pp.3).

Os processos de reestruturação e *downsizing* resultam em grande pressão sobre os trabalhadores que permanecem na empresa, fazendo com que trabalhem um número maior de horas e se dediquem acima de seus limites com medo de serem despedidos. BOSCH (1999). (IDEM).

Os trabalhos temporários e subcontratos aos quais um crescente numero de pessoas está se oferecendo HOEL et al. (2003), (IDEM).

O rápido crescimento do sector de serviços, em virtude da crescente demanda e da pressão de clientes e consumidores, com a consequência absorção de uma grande proporção da mão-de-obra disponível HOEL et al. (2003), (IDEM, pp.4)

A revolução da informatização e das telecomunicações, que está transformado gradualmente os processos de trabalho HOEL et al. (2003). (IDEM).

A mudança na organização do trabalho com mais pessoas trabalhando de forma autónoma ou em equipas de trabalho COX et al. (2000), (IDEM)

A diversidade da força de trabalho. Essa diversidade pode referir-se à raça, habilidades físicas ou orientação sexual, dentre outras. Se esse factor não for administrado adequadamente, podem ocorrer tensões e conflitos entre grupos de empregados NEUMAN, BARON, (1998), (IDEM).

Liderança fraca ou inadequada nos altos níveis da organização. A relação entre assédio moral no trabalho e liderança fraca sobre o pode ser caracterizada em termos dos baixo custos percebidos pelo assediador para implementar as atitudes agressivas. Assim, o assédio moral no trabalho parece prevalecer quando a alta administração abdica da responsabilidade e não intervém na situação SALIN, (2003). (IDEM).

Ainda podemos constatar o assédio moral no trabalho através de dois fenómenos:

A maioria dos estudos confirma que o conceito de poder é fundamental para a compreensão do assédio sexual. Isso parece ser verdade independentemente de o assédio partir de um chefe, de um colega ou de outro funcionário. HIRIGOYEN (1999, pp77a 80)

O caso de chefe-subordinado é que melhor caracteriza uma relação desigual de poder, em que o poder formal dá ao chefe a capacidade de recompensar e coagir. São eles que distribuem as tarefas, que avaliam seu desempenho, fazem recomendações sobre aumentos de salários e promoções e até decidem se eles permanecem ou não no emprego. Todos os colaboradores querem avaliações favoráveis e esses recursos que são considerados importantes e escassos são controlados pelos chefes. Os indivíduos com um status mais elevado acreditam que

assediar sexualmente os subordinados é uma mera extensão dos seus direitos de fazer exigência àqueles de status inferior. O desequilíbrio de poder cria uma enorme dificuldade para quem está a ser assediada principalmente quando houver testemunha, fica a palavra de um contra a do outro. Como os chefes controlam os recursos as vítimas não falam para não sofrerem as retaliações. (IDEM)

As colegas não ocupam posições de poder, mas podem influenciar e usa-la para assediar os seus pares. O assédio dos colegas é menos grave do que as praticadas pelos supervisores, eles são os assediadores mais frequentes das organizações. Os colegas na maioria das vezes, oferecendo ou negando informações, cooperação e apoio. Exemplo o desempenho eficaz de maioria das tarefas requer a interacção e apoio dos colegas. ROBBINS, STEPHEN (2005, pp.310). (IDEM).

O ataque é claro, pois é o superior hierárquico que esmaga os seus subordinados com o seu domínio. Esses chefes valorizam-se por esses meios. Deste modo compensar a sua fragilidade de identidade, pela necessidade de dominar e fá-lo tanto mais facilmente quanto o subordinado, com medo de perder o emprego, não tem escolha senão sofrer. Os colaboradores sobre o pressão são ineficaz e pouco produtivo e com a sobrecarga do stress que pode gerar erros profissionais. (IDEM).

O abuso de poder dos chefes existiu sempre, mas actualmente é com muita frequência dissimulado. Os mentores falam de autonomia e de espírito de iniciativa aos seus assalariados, mas nem por isso exigem menos submissão e obediência. Os assalariados vão aceitando, porque estão cercados de ameaças sobre a sobrevivência da organização, de perspectivas de despedimento e constante chamada de atenção para a sua responsabilidade, portanto para sua culpabilidade eventual. (IDEM).

Uma manipulação mal-intencionada, mais insidiosa e que causa maiores estragos pela dificuldade em sua detecção. Geralmente é exercida pelo indivíduo que necessita impor-se para destacar-se ou para ocultar sua própria incompetência. Rodeia se de pessoas mais dóceis para poder dominá-las, criando um vínculo grupal entre eles que denomina de favoritismo do endogrupo CANTO (1994). Sendo assim todo aquele indivíduo que não pertencer ao grupo e não se submeter ao indivíduo dominante, é rechaçado e isolado TURNER, (1981; PÉREZ e

MUGNY, (1985); CLARK e MAASS, (1988). Citado por NAKAMURA, ANTONIETA PEPE e FERNÁNDEZ RAMÓN ARCE (2004, pp.4).

Este tipo de comportamento não é possível, a não ser que as organizações fechem os olhos ou até o estimule. As direcções sabem tomar medidas autoritárias se um assalariado não é competente ou o seu rendimento não satisfaz, mas não sabem repreender um assalariado desrespeitoso ou amarguro para com o outro assalariado. Não se metem nisso, considerando que os assalariados são crescido o bastante para se entendem sozinhos, mas não respeita o individuo em se mesmo. Eles não acham chocante que um indivíduo seja tratado de maneira injuriosa. Não há uma fronteira entre o facto de ‘repreender’ alguém para o estimular e o facto de o assediar. HIRIGOYEN (1999,pp87a 93)

A ameaça do desemprego permite erigir a arrogância e o cinismo como método de gestão. Num sistema de concorrência encarniçada, a frieza e a dureza tornam-se a regras. A competição, sejam quais forem os meios utilizados, é considerada saudável e os perdedores. Eles manipulam o outro de maneira dissimulada ou sádica para obterem a sua submissão e sobrelevaram a sua própria imagem desqualificando o outro. (IDEM).

A desorganização de uma organização é sempre geradora de stress, quer se trate de uma má definição das funções (não sabe quem faz o quê, quem é responsável de quê), de um clima organizacional instável (alguém acaba de ser nomeado para um lugar e não se sabe se ele vai ficar), ou ainda uma ausência de concertação (as decisões são tomadas sem acordo das pessoas interessadas). As organizações muito hierarquizadas permitem a certos indivíduos ambiciosos pelo poder intensificarem-se contra os outros com toda a impunidade. Elas utilizam o seu pessoal exigindo sempre mais, criando-lhes demasiadas expectativas e quando os trabalhadores usados deixam de ser rentável, a organização desembaraça dele de qualquer escrúpulo de consciência. Não há nenhum reconhecimento dos seus esforços e da sua pessoa, a muita rotatividade, são ignorados, inferiorizadas e por vezes são chamados a fazer a auto crítica. (IDEM).

Podemos desembaraçar os assalariados incómodos mesmo que não haja nada a censurar-lhe:

- ❖ Uma reestruturação do serviço arrasta a suspensão do seu posto: de poder-se-á fazer então um despedimento económico,
- ❖ Dá-se-lhe uma tarefa difícil e procuram-se as suas fraquezas para se poder seguidamente despedir por justa causa;
- ❖ Pode-se também constranger psicologicamente para fazer cair e, não, leva-lo a pedir demissão. (IDEM).

A organização pode torna-se num sistema perverso quando vale tudo, inclusive destruir os seus colaboradores para conseguir os seus objectivos. É o próprio grau da organização do trabalho, por um processo perverso, mentira serve para a realização da organização. HIRIGOYEN (1999 pp.92,93).

O sistema económico concorrencial, numerosos dirigentes não conseguem e não vêem outra solução senão adoptar um sistema de defesa destruidor, rejeitando ter em conta os elementos humanos, fugindo da responsabilidade recorrendo a mentira e ao medo. As organizações são tolerantes em relação aos abusos de certos indivíduos, desde que isso gere proveito e não engendre muita revolta. (IDEM).

### 3 Assédio Moral

Para esboçarmos, em linhas gerais, em que consiste o assédio moral, utilizaremos, inicialmente, algumas definições sobre essa conduta, apresentadas por LEYMANN (1996), HIRIGOYEN (1999) e BARRETO (2000) para depois nos posicionarmos.

Considera-se que foi KONRAD LORENZ (S/D) quem introduziu este conceito nas Ciências Sociais, fazendo alusão ao ataque que sofre um indivíduo de uma espécie por parte de uma concordância de indivíduos mais débeis, ainda que tenha sido LEYMANN, em meados dos

anos oitenta, o primeiro psicólogo a centrar sua atenção neste processo. Citada NAKAMURA, ANTONIETA PEPE e FERNÁNDEZ, RAMÓN ARCE (2004,pp.2).

De uma forma mais explícita, o assédio moral, devemos entender qualquer comportamento abusivo que se produza no lugar de trabalho, que inclua gestos, verbalizações ou escritos que possam atentar contra a dignidade ou a integridade, tanto física como psíquica, dos indivíduos, assim como toda a conduta que possa fazê-los perder seu posto de trabalho ou viciar o ambiente laboral, ocorrendo também em cárceres, forças armadas e/ou em instituições conservadoras aonde há pouca tolerância à diversidade e uma forte vinculação entre seus membros, dentre elas, hospitais e ONG LEYMANN (1996). (IDEM).

O assédio moral como aquela situação em que um trabalhador, um supervisor ou um director é maltratado repetida e sistematicamente, isto é, vitimizado por companheiros de trabalho, subordinados ou superiores, denominado *mobbing* no Reino Unido (do inglês, *to mob: acosar*) ou *bullying* (intimidar) nos EUA e conhecido por *Acoso Moral* na Europa EINARSEN (2001). (IDEM)

*Assédio moral: a violência perversa no quotidiano*, disseminou amplamente a problemática desse sofrimento invisível, o assédio em local de trabalho está ligado a qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa (seja por comportamentos, palavras, actos, gestos ou escritas) que possa acarretar um dano à sua personalidade à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física ou psíquica, podendo acarretar inclusive perda de emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida HIRIGOYEN (1999).

O assédio moral é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e a éticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado (s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego BARRETO (2000, pp.2).

Como sucede em qualquer relação interpessoal, o assédio moral não se produz de uma hora para outra, senão que começa de uma maneira muito subtil. No princípio, quando o indivíduo começa a ser assediado, não leva demasiadamente a sério as indirectas e as provocações, de tal forma que uma frase desagradável pode ser interpretada como um simples arranque de mau humor. Não obstante, os ataques vão se multiplicando até colocar a vítima em uma posição de inferioridade através de distintas e repetidas manifestações deste comportamento hostil e degradante, sem que, em nenhum momento, o assediador, faça algo (explícito) que venha macular suas observações ou seus actos. NAKAMURA, ANTONIETA PEPE e FERNÁNDEZ, RAMÓN ARCE (2004, pp.2).

Desta maneira, o fenómeno do assédio moral se converte em algo cíclico, traduzido por um sentimento negativo mútuo, em que a vítima, praticamente, esquece a causa original do conflito; passa a se sentir muito ansiosa na presença do agressor, confusa e culpada pela situação. Em decorrência disso, a vítima passa a comportar-se de uma forma desorientada profissional e psicologicamente até perder sua capacidade de auto-estima ficando susceptível à depressão, enfermidades psicossomáticas, insónia, alcoolismo, incluindo o suicídio SCHUSTER (1999; 2001). (IDEM).

Todos nós podemos, eventualmente, utilizar-nos de um processo perverso pontual (faz parte da nossa neurose dita normal), porém ele torna-se destrutivo pela frequência e repetição no tempo. Alguns indivíduos não podem existir senão pelo rebaixamento de outros; é necessário arrasar o outro para que o agressor tenha uma boa auto-estima, para demonstrar poder, pois ele é ávido de admiração e aprovação, manipulando os demais para atingir esses resultados. A perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos. A maior parte dos agressores usa o seu charme e suas faculdades adaptativas para deixar atrás de si pessoas fluidas e vidas devastadas. Psiquiatras, juízes e educadores, não raro, caem nas armadilhas dos perversos, que se fazem passar por vítimas, quando, na verdade, são pessoas habilidosas em desenvolver um comportamento predatório que paralisa o outro e o impede de defender-se. Geralmente, o assédio moral começa pelo abuso de um poder (qualquer que seja a sua base de sustentação), segue por um abuso narcísico no qual o outro perde a auto-estima e pode chegar, às vezes, ao abuso sexual. O que pode começar como uma leve mentira, uma flagrante falta de respeito, torna-se uma fria manipulação por parte do indivíduo perverso, que tende a



reproduzir o seu comportamento destruidor em todas as circunstâncias de sua vida: local de trabalho, com o cônjuge, com os filhos, etc. FREITAS, (2001, pp.9).

Embora o nosso objectivo esteja directamente relacionado com o mundo organizacional, faremos uma breve exposição do assédio moral no seu aspecto privado, com a finalidade de caracterizar melhor os seus contornos, para, em seguida, apresentá-lo no âmbito do trabalho.

#### 4 A violência privada

A violência perversa exercida contra o cônjuge é, frequentemente, negada ou banalizada, reduzida a uma simples relação de dominação, tendo como causa, em geral, alguma carência afectiva. A simplificação psicanalítica consiste em fazer do outro um cúmplice ou mesmo o responsável pela troca perversa, negando a dimensão de dominação ou ascendência que paralisa a vítima e a impede de defender-se. Trata-se de mantê-la na dependência, frustrá-la permanentemente e impedi-la de pensar no processo a fim de tomar consciência dele; para tornar-se crível, é preciso desqualificar o outro e empurrá-lo a um comportamento repreensível. FREITAS (2001, pp.10).

Em situações de divórcios e separações litigiosas, o assédio manifesta-se no fato de os ex-amantes ou cônjuges não deixarem em paz a sua “presa”, invadindo-a com a sua presença, esperando-a na saída do trabalho, telefonando-lhe dia e noite, com palavras ameaçadoras directas ou indirectas. (IDEM)

Às vezes, os próprios filhos não são poupados e tornam-se também vítimas de maus tratos psicológicos, que podem assumir vários aspectos: violência verbal, comportamento sádico e desqualificativo, rejeição afectiva, exigências excessivas e desproporcionais em relação à idade, ordens e cobranças educativas contraditórias ou impossíveis. Nos processos de divórcio, a agressão aos filhos acontece como agressão aos filhos do outro, que recebem toda a malevolência destinada ao ex, prendendo-os numa espiral. Palavrões e insultos costumam ser usados: “você não vale nada mesmo”, apelidos desqualificativos como “lixo”, “rejeito”, “porção”... (IDEM).

Ao lado da violência perversa que consiste em destruir a individualidade do outro, encontramos também famílias em cujo seio reina uma atmosfera doentia, feita de olhares equívocos, toques fortuitos, alusões sexuais. Nelas, a barreira das gerações não é clara, e não existem fronteiras entre o banal e o sexual. Não se trata de um incesto propriamente dito, mas de um clima incestuoso, em que sopra o vento do incesto sem que ele tenha ocorrido. É o que a autora chama de “incesto *soft*”, nada atacável do ponto de vista jurídico, mas a violência perversa está presente por meio de diversos sinais aparentes, como nas situações em que: a) a mãe conta à filha de 12 anos os fracassos sexuais do marido e compara os seus atributos com os de seus amantes; b) o pai pede à filha para regularmente lhe servir de álibi, acompanhá-lo ou esperar no carro enquanto ele está com a sua amante; c) a mãe pede à filha de 14 anos para examinar-lhe os órgãos sexuais e verificar se eles têm algum problema; d) um pai seduz as colegas da filha de 18 anos e as acaricia em sua presença. (IDEM)

Consideramos que as crianças perderam os seus direitos de ser crianças porque estão integradas num ambiente doentio e como testemunhas da vida sexual dos adultos ou dos pais. As crianças devem ficar a parte ou evitado o máximo possível dos conflitos dos cônjuges e os pais devem ser ou ter um pouco de diplomacia, juntos tentando explicar aos filhos a situação e não procurando o responsável pela situação em pró da saúde do filho, de modo que esse problema não afecta a sua educação e que usufruir de todas as brincadeiras tais como: desporto, dança e musica.

Apresentaremos alguns sintomas do assédio moral na saúde tais como: crise de choro, dores generalizada, palpitações, tremores, sentimento de inutilidade, insónia ou sonolência excessiva, depressão, diminuição da libido, sede de vingança, aumento da pressão arterial, dor de cabeça, distúrbios digestivos, tonturas, ideia de suicídio, falta do apetite, falta de ar, passa beber e tentativa de suicídio. BARRETO (2000, pp.6).

As manifestações do assédio acontece deferente em relação aos sexo nas mulheres os controles são mais diversificados e visam intimidar, submeter, proibir a fala, interditar a fisiologia, controlando o tempo e frequência de permanências no banheiros e com os homens atingem a virilidade preferencialmente. (IDEM, pp.7).

## 5 O assédio moral nas organizações

A relação perversa pode ser constitutiva na vida de um casal, visto que os parceiros se escolhem, mas esse não é o fundamento da relação numa empresa. O contexto é diferente, apesar de o funcionamento ser parecido. Nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade. No mundo do trabalho, nas universidades e nas instituições em geral, as práticas de assédio são muito mais estereotipadas que na esfera privada e são também onde elas têm sido mais denunciadas por suas vítimas. FREITAS, (2001, pp.10).

Mas do que se trata especificamente? De toda a “conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, actos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho” (HIRIGOYEN, 1998, pp. 55). (IDEM).

Ainda que o assédio no trabalho seja tão antigo quanto o próprio trabalho, somente no começo da década de 90 é que ele realmente foi identificado como um fenómeno destrutivo do ambiente de trabalho, não só reduzindo a produtividade mas também favorecendo o absenteísmo, devido aos danos psicológicos que envolve. (IDEM)

Relatamos antes que a pesquisa desenvolvida por HEINZ LEYMAN (1996), na Suécia, envolveu diversas categorias profissionais e que ele chamou “psicoterror” a essas manifestações malévolas. O assédio moral nas organizações, geralmente, nasce de forma insignificante e propaga-se pelo fato de as pessoas envolvidas (vítimas) não quererem formalizar a denúncia e encararem na de maneira superficial, deixando passar as insinuações e as chacotas; em seguida, os ataques multiplicam-se se, e a vítima é regularmente acusada, colocada em estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longo período. Essas agressões, não infligidas directamente, provocam uma queda de auto-estima, e, cada vez mais, a pessoa sente-se humilhada, usada, suja. Na verdade, essa situação é diferente dos conflitos que todo o grupo vive e que são parte do universo do trabalho. Uma observação mais ferina, em um dado momento de nervosismo ou de mau humor, não é significativa, especialmente se vem seguida de um pedido de desculpas pelo excesso. É a repetição das

situações que vexam o outro e das humilhações sem nenhuma *nuance* que constitui o fenómeno destruidor. (IDEM).

Em grande medida, nessas horas, os colegas que presenciam esse tipo de ocorrência tendem a virar o rosto, a não ver, seja por covardia, egoísmo ou medo. Exemplos de chefes medíocres, sádicos, histéricos, que gritam, jogam coisas, invertem os papéis acusando o outro por perda de documentos, esquecimento de agenda, criam armadilhas para ver o outro fracassar e depois poderem dizer: “eu não disse que você não daria conta do recado?”, “viu como eu tinha razão em pensar que você é um incompetente?”, “não sei como posso suportar trabalhar com alguém como você”. Sentindo-se perseguido, descompensa em forma de agressão por uma falta mínima, absolutamente desproporcional, jogando o outro numa situação na qual ele estará destinado a cometer um erro, e, assim, justificar a agressão pelo erro e os insultos “merecidos”. A tendência de omissão dos colegas é ainda maior quando o ataque é entre pessoas do mesmo nível hierárquico ou entre pares, justificando-a com frases como: “eles que são brancos que se entendam”, “isto é briga de titãs”, “eles que são grandes que se virem”. (IDEM, pp.11).

Portanto, o assédio moral no trabalho deve ser distinguido do stress profissional. Assédio moral é muito mais do que stress, mesmo que o indivíduo assediado passe por uma fase de stress. O stress só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só. No stress profissional não existe intencionalidade maldosa, já no assédio moral, o alvo é o próprio indivíduo, e verifica-se um interesse mais ou menos consciente de prejudicá-lo. Não se trata de melhorar produtividade ou otimizar os resultados, mas de se livrar de um pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela incomoda HIRIGOYEN, (2002). Citado por FILHO, ANTÓNIO (2007, pp.8).

O outro ponto importante é distinguir o assédio moral no trabalho do conflito, se existe assédio moral é justamente porque nenhum conflito pode ser estabelecido. Ao contrário do conflito, por traz de todo procedimento de assédio moral, existe o não falado e o escondido. O conflito se caracteriza por uma igualdade teórica entre os participantes e a sua origem é a necessidade de mudanças e, portanto, pode ser considerado fonte de renovação e de reorganização, já no assédio no trabalho observa-se uma relação dominante-dominado, na

qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade HIRIOYEN, (2002). (IDEM)

As más condições de trabalho e as imposições profissionais também não podem ser consideradas assédio moral, a não ser quando o objectivo, consciente ou inconsciente, é o de prejudicar o funcionário. Muitos contractos de trabalho trazem cláusulas de objectivos a alcançar, que mantêm uma pressão constante sobre os funcionários, os quais se vêem na obrigação de acompanhá-los, sejam quais forem as consequências sobre sua saúde. Nesses casos, muitas jurisprudências reconheceram que objectivos irrealizáveis, ao manterem os funcionários sob um estado de sujeição permanente, constituem assédio moral no trabalho HIRIGOYEN, (2002). Citado por FILHO, ANTÓNIO (2007, pp.9).

O assédio moral “é claramente um acto que só adquire significado pela insistência”. Assim, nem todas as pessoas que dizem assediadas são de facto HIRIGOYEN (2002, pp.15). O assédio moral no trabalho é um comportamento persistente, repetitivo e continuado: actos negativos isolados não são considerados assédio moral. Portanto, a maior diferença entre um conflito moral e o assédio moral no trabalho não é necessariamente o que e como, mas a frequência e duração do que é feito EINARSEN e SKOGSSTAD (1996). (IDEM).

O assédio moral pode acontecer nas seguintes direcções: HIRIGOYEN (1999, pp. 65a71).

**Horizontal:** quando não existe diferença hierárquica entre a vítima e seu algoz;

Os grupos tendem a nivelar os indivíduos e suportam mal as diferenças (mulher num grupo de homem, homem num grupo de mulheres, homossexuais). Em certas profissões tradicionalmente reservadas aos homens, não é fácil a uma mulher fazer-se respeitar quando lá chega. São graçaças, gestos obscenos, um desprezo por tudo quanto ela possa dizer, recusa de tomar o seu trabalho em consideração. Isso parece uma ‘criancice’, toda gente ri, mesmo as mulheres presentes. Elas não têm escolhas.

CATHY torna-se inspectora de polícia por concurso externo. Mesmo que as mulheres não representavam mais de um sétimo do pessoal na polícia, ela espera ser admitida para aceder depois a brigada de menores. Desde a primeira discordância com uma colega, este encerra a

**discussão:** “Tu não passas de um vazio com pernas!” Isto faz rir os outros colegas que acrescentam as suas. Ela não se fica, zanga-se e protesta. Como represália, isolam-na e tentam desvalorizá-la em relação às outras inspectoras. “Ais estão mulheres competentes, elas assim, não fazem figura de mulherzinha ridícula!”

Quando há uma intervenção, toda gente agita, mas a ela ninguém dá explicações. Quando pergunta: “Onde, quando, como, em que enquadramento jurídico!” Só lhe respondem: “De qualquer maneira, tu não sabes fazer! Tu ficas aqui e fazes café!”

Ela não consegue ser recebida para discutir isso com a hierarquia. Como falar de qualquer coisa que ninguém quer ouvir? Ela tem de submeter ou de se opor ao grupo. Como se enerva, dizem que tem mau génio. Esta etiqueta torna-se uma cruz que terá de arrastar com ela toda a sua carreira. Uma tarde depois do serviço, deixa como costume a sua arma numa gaveta fechada à chave. No dia seguinte, a gaveta está aberta. Fazem-lhe notar que há nisso uma falta. CATHY sabe que só uma pessoa pode ter aberto a gaveta. Ela pede para ser recebida pelo comissário com a finalidade de pôr as coisas a claro. Ele convoca-a com o colega suspeito, falando de uma sanção disciplinar. Durante a reunião, o comissário “esquece-se” de falar de problema pelo qual se encontraram reunidos e emite vagas críticas a respeito do trabalho dela. Em seguida, o relatório é extraviado.

Alguns meses mais tarde, quando ela encontra o seu colega de equipa e amigo suicidado com uma bala na cabeça, ninguém vem reconfortá-la. Riem-se da sua fragilidade quando ela tira alguns dias de folga por doença: “Estamos mundo de homens”.

Por vezes, o assédio é suscitado por um sentimento de inveja em relação a alguém que possui alguma coisa que os outros não têm (beleza, juventude, riqueza, qualidades relacionais). É também o caso dos jovens super diplomados que ocupam um posto em que eles têm como superior hierárquico alguém que não tem o mesmo nível de estudo.

Ainda as agressões entre colegas podem também ter origem nas inimizades pessoais ligadas à história de cada um das protagonistas, ou na competitividade, procurando um fazer-se valer à custa do outro.

**Ascendente:** quando é o subordinado que assedia o seu superior – esse tipo acontece raramente. Pode ser uma pessoa vinda do exterior, cujo estilo ou métodos são reprovados pelo grupo e que não faz esforço de se adaptar ou de se impor. Pode ser também um antigo colega que foi promovido sem que o serviço tenha sido consultado. De qualquer forma, a direcção não teve suficientemente em conta opiniões do pessoal com o qual essa pessoa será levada a trabalhar.

O problema complica-se quando não foi previamente estabelecida definição precisa dos objectivos do serviços e quando as tarefas da pessoa promovida podem colidir com as de um dos seus subordinados.

MIRIEL começou por ser secretária -assistente do director de um grande grupo. Por um trabalho aturado e cursos de noite no CNAM durante vários anos, ela consegue obter um cargo com responsabilidade nesse mesmo grupo.

Quando ela toma posse do cargo, encontra-se imediatamente em luta com a hostilidade das secretárias com quem ela tinha trabalhado anteriormente durante alguns anos. Elas não trazem o correio, escondem-lhe os dossiers, escutam as suas conversas telefónicas privadas, não lhe passam as mensagens.

MIRIEL queixa-se à hierarquia, que lhe objecta que, se ela não se faz respeitar pelas secretárias, é porque não tem envergadura para ser quadro. Surgem-lhe uma transferência para um cargo de menor responsabilidade.

Os subordinados procuram, então, retirar a autoridade de seu chefe, primeiro resistindo e desobedecem ordens por ele exaradas e depois desmoralizando algumas atitudes adoptadas. Os ataques tornam-se intensos e o superior começa a duvidar da própria competência e da capacidade de liderar pessoas, tendo reduzida, assim, a sua auto-estima.

Descendente: quando o subordinado é assediado por seu superior – esse é o tipo mais frequente no dia-a-dia, sendo perpetrado pelo superior hierárquico ou pelo próprio empregador, sócio ou dono da empresa. Actualmente, num contexto em que se faz crer que os assalariados que eles devem estar preparados a tudo aceitar para garantir o emprego. A

organização deixa um indivíduo dirigir os seus subordinados de forma cruel ou perversa, porque isso lhe convém ou não lhe parece importante.

As consequências são muito pesadas para o subordinado.

- ❖ Pode ser simplesmente abuso de poder: um superior faz se valer da sua posição hierárquica duma maneira desmesurada e constrange os seus subordinados com medo de perder o controlo.
- ❖ É o poder do chefe subalterno.
- ❖ Pode ser também uma manobra perversa de um indivíduo que, para se elevar, tem necessidade de demolir um indivíduo escolhido como bode expiatório. (IDEM).

Mas é importante ressaltar que não é crime que dois colegas de trabalho se apaixonem, casem e formem família. Conquistar um colega de trabalho teremos duas respostas: um sim ou um não. Se recebemos um “sim”, pode avançar que não é crime. Mas se você recebe um “não” e continue a persegui-lo, aí estaremos a praticar o assédio sexual.

## 6 Assédio sexual

Segundo os Princípios Éticos em Psicologia, a definição de assédio sexual, é:

- ❖ O uso do poder ou autoridade numa tentativa de coagir outra pessoa a participar ou tolerar: actividade sexual. Estas utilizações incluem ameaças explícitas ou implícitas de reprimenda por recusa ou promessa de recompensa por aceitação;
- ❖ Envolver-se em comentários, anedotas, gestos, ou toques deliberados e/ou repetidos de orientação sexual, se estes comportamentos são ofensivos e indesejados, criam um ambiente de trabalho ofensivo, hostil e intimidativo ou podem ser prejudiciais para o interlocutor. LINO, TIAGO (2004, pp.2).



*Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC- Comissão para uma Igual Oportunidade de Empregos), a qual define assédio sexual como um comportamento sexual indesejável; existem duas formas básicas de tal comportamento: (1) *quid pro quo* e (2) ambiente hostil (EEOC, 1980). A primeira forma refere-se a ofertas de compensações ou ameaças para se obter envolvimento romântico ou sexual, enquanto a última refere-se a atenção sexual indesejada, que cria um ambiente intimidador, ofensivo e hostil FITZGERALD & HESSON-MCINNIS, (1989). Citado por DE SOUSA, EROS et al. (2000, pp.9).

A OIT desenvolveu uma definição jurídica para este tipo de comportamento:

“ Assédio sexual – insinuações, contactos físicos forçados, convites ou pedidos impertinentes, por exemplo – devem apresentar pelo menos uma das seguintes características:

- ❖ Ser claramente uma condição para dar ou manter o emprego;
- ❖ Influir nas promoções ou na carreira do assediado;
- ❖ Prejudicar o rendimento profissional, humilhar, insultar ou intimidar a vítima.”

OLIVEIRA, MARGARETE NICOLAU (2003, pp.17).

O assédio sexual não é senão um passo mais no assédio moral. Ele diz respeito aos dois sexos mas a maior parte de casos descritos ou pleiteados reportam-se a mulheres agredidas por homens, as mais das vezes o seu superior hierárquico. Não se trata tanto de favores de natureza sexual como de afirmar o seu poder, considerar a mulher como o seu objecto. Distinguem o assédio sexual em várias categorias: Assédio de género; Comportamento sedutor; Chantagem sexual; Atenção sexual não desejada; Imposição sexual e Agressão sexual. HIRIGOYEN (1999).

## 6.1 Assédio sexual não é cantado, é chantagem

O aspecto mais visível ou óbvio nas situações de assédio sexual é que, geralmente, não se trata de relações entre iguais, entre pares, nas quais a negativa pode ocorrer sem maiores

consequências para quem está fazendo a recusa. Verificamos, ainda, que o assédio sexual é entre desiguais, não pela questão de gênero masculino *versus* feminino, mas porque um dos elementos da relação dispõe de formas de penalizar o outro lado. Constitui não apenas um convite constrangedor, que produz embaraço e vexame – pois um convite, por mais indelicado que seja, pode ser recusado –, mas também explicita a diferença entre convite e intimação, entre convite e intimidação, entre convidar e acusar o outro. FREITAS, (2001, pp.14).

Se uma proposta não aceita uma negativa, ela é qualquer outra coisa, excepto um convite. É como se estivéssemos diante de uma situação que só apresenta duas alternativas: a cruz ou a espada. O que está sendo sugerido não é um prazer, nem uma relação gratificante, mas um preço que deve ser pago por B para que A não o prejudique, como em uma chantagem, só que nessa situação o preço é sexo. O que de fato é proposto no assédio é uma relação sexual para evitar inconvenientes na relação de trabalho. (IDEM)

Não há nenhuma novidade histórica no fato de considerarmos o sexo como uma moeda de troca e a sua utilização remunerada como prostituição. No entanto o sexo pago ainda parece mais honesto que o assédio, pois uma prostituta pode recusar um cliente sem ter o seu emprego em xeque. Quando A oferece dinheiro a B por uma relação sexual não é assédio, é uma proposta de prostituição. (IDEM)

Seria o assédio sexual uma cantada? Ora, a cantada é uma proposta habilidosa, visando convencer o outro. Utiliza-se de rodeios, floreios, elogios, promessas, sugestões, etc. Para que o outro concorde com um relacionamento amoroso. Existe aí uma intencionalidade em buscar a cumplicidade, diferentemente do assédio. A cantada é do signo da sedução e o assédio da ordem autoritária, perversa; a primeira promete um acréscimo, a vivência de uma experiência luminosa; o segundo promete um castigo se não for atendido em suas investidas. (IDEM),

Um sedutor é sempre um narciso que diverte, fascina e comove, ao contrário do assediador; pois se um homem (ou mulher), para conseguir uma relação sexual, precisa ameaçar alguém, ou necessita ter uma relação que vitima alguém, ou, ainda, precisa forçar alguém a uma inferioridade para sentir-se excitado(a), esse indivíduo abriga uma mente perversa, doente e frágil, apesar das demonstrações em contrário. (IDEM)

Não estamos discutindo a pertinência do interesse sexual: o ser humano é um ser sexual por natureza. Também não estamos debatendo o fato de esse interesse ocorrer no ambiente de trabalho; afinal, as organizações podem tentar que as pessoas sublimem boa parte de suas pulsões, mas não existe nada que garanta que elas sempre o consigam. As pessoas dentro das organizações são ainda seres sexuais, com desejos e fantasias; é impossível dessexualizar as pessoas, mesmo quando se usa um ambiente asséptico e estéril como no caso das organizações. O que está subjacente a essas ideias é o fato de alguém usar as suas prerrogativas, a sua posição na organização e os instrumentos que domina para chantagear com fins pessoais. Nesse sentido, as organizações podem desenvolver políticas capazes de inibir esse tipo de prática, não apenas por uma questão de respeito humano (o que em si já é um bom motivo), mas porque esse tipo de comportamento produz resultados nocivos palpáveis para si próprias. As organizações são intrinsecamente espaços de comportamento controlado e é do seu absoluto interesse coibir atitudes que possam prejudicar o seu melhor rendimento e a sua imagem. Logo, a questão do assédio sexual é, sem sombra de dúvida, um problema organizacional. (IDEM).

## 6.2 Assédio sexual não é sedução

Relatamos que a cantada é do signo da sedução porque insinua uma promessa de aventura não apenas sexual, mas amorosa. A sedução é desvio, é transgressão, mas é também o atrair, encantar, fantasiar, prometer o paraíso, é prender o outro no seu próprio desejo. A linguagem é um acessório essencial ao desempenho de um sedutor; não raro o sedutor é um poeta ou alguém que utiliza a linguagem como um mágico manobrando sua cartola. Vejamos, ainda que de forma breve, o que era (ou ainda é) a linguagem para alguns dos grandes sedutores do Ocidente. FREITAS, (2001, pp.15).

DON JUAN é, em qualquer de suas versões, um homem de conversa ligeira e fascinante, que só existe enquanto força de expressão e convencimento; a sua capacidade comunicativa, ou a lábia que confunde os espíritos, é a sua espada. Visto que para ele a conquista é mais importante que o próprio acto sexual, DON JUAN só existe como processo de sedução, isto é, na escolha e no uso da linguagem sinuosa, que promete o amor eterno que ele sabe não ser capaz de dar. DON JUAN quer ser amado profundamente, mesmo sabendo que jamais poderá oferecer reciprocidade: ele quer ser o único para cada uma de suas mulheres, ainda que elas

representem para ele apenas uma vitória materializada numa lista, que alimentará a sua conversa com o seu camareiro ouvinte duplo. DON JUAN só existe na sedução de suas mulheres e nas histórias que ele conta sobre elas, saboreando cada ínfimo detalhe. (IDEM).

CASANOVA, diferente de DON JUAN, é um personagem histórico vivo e localizável no tempo, dono de sua voz e que assume os seus próprios sentimentos. Se a palavra é também fundamental em CASANOVA, ela é complementada por um real interesse e paixão que ele desperta nas mulheres, mas que também sente por elas, bem como pela vida em geral. CASANOVA conquista porque se apaixona e sofre por suas paixões, porém tem o carácter inconstante, aventureiro e volúvel, sendo sempre infiel. A linguagem em CASANOVA não é apenas verbal, mas ainda se expressa na vaidade com que cuida de suas vestimentas e alimentação, assim como no genuíno prazer das suas relações sociais e intelectuais, ou seja, mesmo que as mulheres sejam o centro da vida de CASANOVA, ele sente enorme prazer na convivência com a beleza, em usufruir de bons alimentos e bons livros, em apreciar o teatro e em uma boa conversa. CASANOVA é um intelectual respeitado e aceito nos círculos artísticos, literários e políticos. Preocupa-se em encantar com uma conversa rica, inteligente e divertida não somente as mulheres, mas todos os interlocutores que cruzam o seu caminho. A linguagem em CASANOVA é muito mais ampla que em DON JUAN, pois o primeiro inclui o outro, é aberto ao mundo, enquanto o segundo é aberto apenas a si próprio, conversa somente consigo mesmo. (IDEM).

Mas, na nossa opinião, não é DON JUAN, nem CASANOVA, quem leva a linguagem (onde a sedução e, portanto, a cantada se incluem) tão longe. É JOHANNES, de KIERKEGAARD, que dá toda a importância e vida ao aspecto estético da linguagem sedutora, sustentado numa correspondência<sup>13</sup> profícua com a sua CORDÉLIA. Diferente de DON JUAN e de CASANOVA, JOHANNES não é volúvel nem inconstante, aliás, ele é sedutor de uma única mulher, porém faz dela o seu desafio, alegria, desespero e troféu. Considera sua missão despertar a poesia estética que só a paixão pode fazer emergir. Ele “constrói” cada carta como um argumento precioso, que deve tocar determinadas veias sensíveis até que CORDÉLIA seja toda a sensualidade sensual. JOHANNES nunca dormiu com ela, nem tampouco está interessado num amor carnal, mas, sim, em despertar o desejo dela nos seus esconderijos mais profundos. JOHANNES ama CORDÉLIA e usa a experiência estética da linguagem poética

para produzir em sua alma a vontade de uma entrega absoluta, onde, é claro, a maldição tem lugar cativo. (IDEM).

Tendo como referência esses breves comentários sobre quem o mundo ocidental considera os seus grandes sedutores, o título desse item é auto-explicativo. Nenhum assediador se dá ao trabalho de usar a linguagem sedutora como um instrumento para conseguir os seus intentos. Mesmo se considerarmos que os tempos são outros, mesmo que a linguagem tenha se modernizado, mesmo que as pessoas sejam hoje mais directas e objectivas em suas abordagens, a linguagem ainda é – não importa a roupa que ela vista – o que diferencia o homem inteligente do burro ou do simplesmente esperto, o homem sensível do arame farpado, o ser intenso do balão de gás, o profundo do videoclipe, a verdade da máscara. A linguagem pode esconder, mas, sobretudo, ela revela e revela mesmo o que esconde. O assediador sexual utiliza-se de peças rasteiras como revistas ou publicações pornográficas, gestos e palavras obscenas, insinuações de humor duvidoso e maldoso, propostas de erotismo sujo. (IDEM).

Sedução é um processo rico, que viaja fundo nos desejos e fantasias dos envolvidos; é um jogo de papéis alternados, que pressupõe um ritual cuidadoso, fundado na promessa de uma experiência extraordinária, confundindo fantasia com desejo. Seduzido e sedutor são papéis intercambiáveis e partes do mesmo jogo, lados diferentes da mesma moeda, complementos do mesmo sonho. (IDEM, pp.16).

A sedução consiste em atrair irresistivelmente, no sentido jurídico, em corromper e subornar. Ele desvia da realidade, age por surpresa e em segredo. Não ataca de maneira frontal, mas de maneira indirecta a fim de captar o desejo do outro, de um outro que admira, que lhe envia uma boa imagem. Esta sedução é narcísica: trata-se de buscar no outro o único objecto do seu fascínio, a saber, a imagem amável de si. Para J. BAUDRILLARD (S/D), a sedução conjura a realidade e manipula as aparências. A sedução narcísica torna confuso, apaga os limites entre o que sou eu e o que é outro. A presença do outro é vivida como uma ameaça, não como uma complementaridade HIRIGOYEN (1999, pp.101a 103).

Como em toda manipulação, consiste em fazer crer ao interlocutor que ele sente livre, mesmo que se trate de uma acção insidiosa que priva de liberdade aquele lhe é submissão. Não se trata de argumentar de igual para igual, mas de impor, impedindo o outro de tomar a

consciência do processo, impedindo-o de discutir ou de resistir. O poder leva o outro a seguir pela dependência, isto é, concordância e adesão. Trata-se de enfraquecer para melhor fazer passar as suas ideias. Fazer aceitar alguma coisa pela coação é confessar que não se reconhece o outro como igual. (IDEM).

Há três dimensões principais no domínio:

- ❖ Uma acção de apropriação por desopressão dos outros,
- ❖ Uma acção de dominação, em que o outro é mantido num estado de submissão e de dependência,
- ❖ Uma dimensão de impressão em que se quer deixar uma marca no outro.

A vítima vê a sua resistência e as suas possibilidades de oposição rilhada. Ela perde toda a sua possibilidade de crítica. Impede de reagir e torna-se cúmplice do que a oprime. Isso não constitui em caso nenhum um consentimento: ela é coisificada, ela não pode mais ter um pensamento próprio e deve pensar como o agressor. (IDEM).

Confunde-se o assédio sexual, assim como o moral, com um modismo. Também em relação a ele a prática não é nova, a novidade é a busca de discussão, de punição, de criminalização. À medida que as sociedades se democratizam, os indivíduos, aliados ao maior acesso à informação, ficam mais conscientes de seu papel como cidadãos, tornando mais difícil a convivência com práticas repressivas e autoritárias. O direito de recorrer de uma decisão ou prática injusta, ou considerada injusta, é garantido em quase todas as sociedades modernas. FREITAS, (2001, pp.13).

### 6.3 Assédio sexual não é novidade

A maior participação da mulher no mercado profissional e a maior liberalização dos costumes provocaram uma reviravolta nos domínios anteriormente masculinos, especialmente nos locais de trabalho. Há bem pouco tempo, a mulher que trabalhava fora do lar era considerada

uma séria candidata a “vadia”, pois a moral da época interpretava que, para a mulher vencer uma selecção ou merecer uma promoção, era condição *sine qua non* ter de se submeter ao famoso “teste do sofá”. Quanto mais uma mulher era bem-sucedida no trabalho, mais era malvista e caluniada. As mães eram contra a vontade de suas filhas de trabalharem fora, os pais se sentiam ofendidos, os possíveis maridos ficavam assustados com a imagem e os comentários que os amigos faziam sobre as suas “noivinhas”. (IDEM, pp.13).

Com muito trabalho, dedicação e paciência, as mulheres conseguiram ampliar a sua participação no mercado, e, hoje, uma visão distorcida como a acima descrita tem perdido espaço, ainda que não tenha desaparecido completamente; afinal, continuamos vivendo em uma sociedade machista, e o machismo não é uma mentalidade exclusivamente masculina. A necessidade de complementação do orçamento doméstico presente na vida de boa parte dos casais e maior reivindicação de direitos iguais entre os géneros conduziram à aceitação maior ou mesmo à “naturalização” da presença da mulher nos ambientes de trabalho, porém isso não significa, necessariamente, que essa presença seja confortável e que tudo se passe sem conflito e mal-estar implícitos. Em boa medida, persiste ainda uma aura de “mal necessário” ou de “a gente tem de engolir”. (IDEM).

Algumas profissões eram particularmente consideradas de alto risco e muito sujeitas à vitimação potencial do imaginário colectivo, que gravava algumas relações como “inevitáveis”: o médico e a enfermeira, o professor e a aluna, o director e a actriz, o chefe e a secretária. Normalmente, essas relações acontecem entre um superior e um subordinado, sendo, quase sempre, o primeiro elemento do sexo masculino. (IDEM).

## 6.4 Assédio sexual nas organizações

Difícilmente, encontraremos uma organização onde não tenha ocorrido pelo menos um caso de assédio sexual. Infelizmente, também será difícil encontrarmos uma organização em que o tratamento utilizado não envolveu o desligamento da vítima, ainda que “espontâneo”. O assédio sexual é um caso que provoca tristeza, revolta e indignação. Entristece pelo seu lado patético, pequeno, mortal, miserável; revolta pela facilidade com que ocorre e provoca indignação pela impunidade que o cerca. Impunidade que vem seja pela indiferença, seja pelo escárnio. O esperto humilha publicamente sua vítima duas vezes. FREITAS, (2001, pp.16).

Acreditamos que as organizações tenham ou deveriam ter um grande interesse em controlar esse tipo de ocorrência no seu interior. Admitimos todos que não é uma questão fácil, mas muitos concordam que é uma questão necessária. Existem formas de as organizações assumirem a vanguarda nesse aspecto e não esperarem que esse tipo de situação precise, necessariamente, ser intermediado pela Justiça. (IDEM, pp.17).

Uma boa parte das organizações tem interesse em desenvolver ambientes internos e externos saudáveis, onde o respeito à dignidade do outro não seja apenas um discurso vazio, mas algo materializado no seu cotidiano. Sabemos que as organizações modernas buscam construir uma imagem de seriedade, de respeitabilidade, de confiança, de comunidade, que se fundamenta em diversos pilares. Portanto, existem meios dentro das organizações para disseminar políticas contra esse tipo de prática, “apenas” é necessário que pessoas e organizações se consentissem que o assédio sexual não é definitivamente uma brincadeira de mau gosto, nem uma birra pessoal, nem uma tara incontrolável, nem um acto inconsequente, muito menos uma cantada infeliz. (IDEM).

Não negamos, absolutamente, o papel dos tribunais, mas pensamos que as organizações de hoje estão mais preparadas para lidar com essa questão que suas antecessoras dos anos 60, 70 e 80. Existe uma evidente preocupação com a qualidade do ambiente, dos relacionamentos, até porque as empresas têm hoje uma necessidade vital de ganhos de produtividade e de elevação do nível de comprometimento de seus “colaboradores”. Algumas circunstâncias ou acções que ocorrem na vida das pessoas e também das organizações são apenas contas de débito, ou seja, se não ocorrem não melhoram em nada a situação, porém, se acontecem, causam grandes prejuízos. Nenhuma empresa tem o seu desempenho ou imagem melhorados porque nunca ocorreu um assédio; por outro lado, quando ocorre algo dessa natureza, o estrago está feito; evidentemente, quanto maior for a divulgação, maior o dano. (IDEM).

Os departamentos de recursos humanos deveriam considerar esse tipo de situação como um problema de sua jurisdição, buscando desenvolver políticas alternativas, encaminhando-as para discussão em todos os níveis organizacionais; a própria discussão já é uma forma de prevenir. Sem cair no descrédito que os excessos provocam, uma cultura organizacional pode incorporar – sem maiores traumas – as preocupações mais recentes da sociedade. Se a questão é de momento, ela é também de futuro, pois o contingente feminino tende a aumentar em



todos os sectores e em todos os níveis hierárquicos, além do reflexo directo de uma sociedade mais aberta, que tende a comportar diferentes arranjos amorosos; tudo isso eleva a possibilidade de que as organizações sejam, cada vez mais, um palco para esse tipo de ocorrência infeliz. (IDEM).

Ressaltamos que as mulheres têm sido as vítimas preferenciais do assédio sexual, mas nada impede que um homem também possa vir a sê-lo e não tendo necessariamente uma mulher, nem mesmo uma linda mulher, do outro lado. Não adianta desqualificarmos a questão, alegando que o homem poderia reagir com mais facilidade, o que é necessariamente verdadeiro exactamente pelos estereótipos culturais, também para ele será uma chantagem, uma maldição que poderia ter sido evitada. (IDEM).

É salientar que o assédio sexual é ainda pior que o sexo pago, pois é uma forma desonesta de inferir a liberdade do outro. O homem ou a mulher, para conseguir uma relação sexual, precisa ameaçar o outro, ou precisa ter uma relação que vitima alguém, ou necessita forçar a pessoa a uma inferioridade para sentir excitado.

## 7 Consequência do assédio

Estamos constantemente a presenciar as várias qualidades dos outros, assim como apreciamos estas qualidades em nós próprios. Todos nós temos uma percepção de nós próprios, do que somos realmente e porque agimos assim e reconhecemos as nossas capacidades, crenças e atitudes embora usamos estas capacidades em benefício próprio. É de salientar que é complicado construir o 'eu' completo sem um 'tu' ou um 'ele', pois o componente social é essencial na construção de si próprio. As percepções são abaladas na medida que interagimos com os outros, principalmente quando somos obrigado ou exigido de deixar os nossos princípios, costumes e valores para seguir os dos nossos superiores directo ou outras pessoas influente da instituição. GLEITTMAR, HENRY (1999, pp.587 a 589).

## 7.1 Vítimas

Em relação à vítima, em princípio, ela não traz nenhuma patologia ou fraqueza psíquica. Geralmente, é o assédio que desencadeia a reacção, posto que a vítima reage ao autoritarismo. É, pois, a sua recusa a submeter-se à autoridade, apesar das pressões, que a designa como alvo. O assédio torna-se possível porque ele é precedido de uma desqualificação da vítima, que é aceita em silêncio ou endossada pelo grupo. Essa depreciação dá a justificativa *a priori* para a crueldade exercida contra ela e conduz a pensar que “ela merece o que lhe aconteceu”, “ela estava pedindo por isto”. Assim que o processo é detonado, a vítima passa a ser estigmatizada: diz-se que ela é difícil de se conviver, tem mau carácter ou é louca (temperamental, desvairada, irresponsável). Na verdade, o que ocorre é um deslocamento, que debita da personalidade da vítima aquilo que é consequência do conflito e se esquece o que a pessoa era antes dessa situação e o que é em outro contexto. Pressionada ao limite, não raro a vítima se torna aquilo que se diz dela e faz o que dela se espera. É evidente que uma pessoa assediada não pode produzir o seu melhor; ela é desatenta, ineficaz e sensível às críticas. Essas circunstâncias provocam muitas vezes o desligamento da organização, devidos as humilhações, por sentir ridicularizado e culpado pela situação e incapaz ou inferior aos seus colegas. FREITAS, (2001, pp.11).

Quando responsabilizar os trabalhadores pela formação/qualificação e culpabilizá-los pelo desemprego, aumento da pobreza urbana e miséria, desfocando a realidade e impondo aos trabalhadores um sofrimento perverso. A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador e trabalhadora de modo directo, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afectivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laboral, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho. BARRETO, (2000, pp.4).

A vítima foi totalmente aniquilada no contexto psicológico. Passou a apresentar um quadro de hipertensão, nervosismo, choro constante e diarreia. Antes uma pessoa alegre e comunicativa, afastou-se dos amigos, não tinha mais paciência com os filhos e passou a brigar constantemente com o marido. DA SILVA, JORGE (S/D, pp.3).

As consequências do assédio moral na saúde do trabalhador também são gravíssimas, sendo frequentes os seguintes sintomas: *burnout* (stress por acúmulo de trabalho), fobia, fracassa, dificuldade de concentração, sentimento de culpa, ansiedade, depressão (que, na maioria dos casos é severa e pode levar a suicídio ou tentativa de suicídio), distúrbios psicossomáticos (aumento de peso, emagrecimento intenso, distúrbios digestivos, crises de hipertensão). Doença cardiovascular atribuída também à obesidade, stress pós-traumático, no qual a pessoa assediada vive relembrando as cenas de humilhação e os sintomas do stress pós traumático podem se desenvolver não somente de actos directos de violência, mas também indirectamente como o simples fato de testemunhar algum acto violento, abuso de álcool, tabaco e outras drogas e pensamentos suicidas. O assédio sexual provoca a raiva, desgosto, constrangimento, nervosismo, humilhação, vergonha, comprovando que o assédio sexual pode ser prejudicial para estas trabalhadoras. MORENO, LUCIANA e MORENO, MARIA (2004, pp.3).

Quanto às consequências humanas, do desaparecimento do sentimento de pertencer ao grupo gerado pela insatisfação laboral que isto pode acarretar, a tensão sofrida no trabalho afecta negativamente a saúde das pessoas através do surgimento de transtornos psicossomáticos (úlceras duodenais, crises cardíacas, etc.) e o consumo de álcool. NAKAMURA, ANTONIETA PEPE e FERNÁNDEZ, RAMÓN ARCE (2004, pp.5).

## 7.2 Empresas

As empresas têm vindo a pagar muito caro, com perdas significativas na sua produção, pois um colaborador perante o assédio aumenta o absentismo (ausência ao trabalho), queda da produtividade e da competitividade, rotatividade de mão-de-obra pela saída do assediado (a) do emprego, gastos com a qualificação do novo contratado, diminuição da qualidade dos produtos e serviços, deterioração da imagem da empresa e despesas com o pagamento de indemnizações decorrentes de processos judiciais, pressão aumenta os riscos de acidente de trabalho, pois a vítima fica desatenta e com dificuldade de concentração e a empresa arcar com os prejuízos decorrentes do acontecimento e com os primeiros quinze dias de afastamento do empregado. DONNELLY et al (2000, pp.409 a 414).

Em São Francisco (EUA), uma secretária recebeu 3,5 milhões de dólares num processo de assédio sexual contra a firma de advogados BAKER & MCKENZIDE. Em Nova Iorque, a TIFFANY & CO. Foi obrigado a pagar indemnização de 360 000 dólares a uma antiga empregada que queixou de assédio sexual e que tinha sido posteriormente despedida por si queixar do assédio. (IDEM).

Um exemplo que ilustra a questão do assédio sexual foi caso de 1986 *Meritor Savings Bank contra Vinson*. O caso teve origem numa situação em que *Vinson* começou por rejeitar as provocações sexuais do seu patrão. Medo de represálias fez com que tivesse acabando por ceder, embora o assédio continuasse na frente de outros empregados. Os argumentos utilizados pelos advogados de *Vinson* foram a criação de um ambiente hostil. O Supremo Tribunal estabeleceu ser abusiva e ilícita qualquer conduta no local de trabalho que fosse tão marcante que alterasse as condições de emprego de uma pessoa (*Vinson*), e estabeleceu ainda que a natureza voluntária de um relacionamento sexual poderia ser relevante: se as provocações forem hostis, podem ser ilícitas a luz do Título VII. Este caso veio demonstrar que, pela primeira vez, as mulheres podiam considerar-se legalmente livres de assédio no local de trabalho. (IDEM).

### 7.3 Sociedade

Em relação a sociedade, podemos mencionar como consequências do assédio “*a precarização das condições de qualidade de vida, crises de relações familiares e comunitárias, custos sociais por enfermidade, aumento do mal-estar, riscos de suicídio, de aborto e divórcios, além do desemprego*” (FERREIRA, 2007, p.48/49). Citado por AGUIAR, MARIA (2008, pp.13)

Assim, também o Estado sofre os efeitos perversos do assédio moral, arcando com elevados custos no que tange à saúde pública, à assistência e à previdência social, prestando serviços de reabilitação profissional e concedendo benefícios providenciarias em razão do afastamento precoce dos empregados/segurados. (IDEM)

O assédio moral no trabalho também tem danos para a sociedade como um todo. O indivíduo assediado, devido à baixa auto-estima, passa a participar menos nas actividades relacionadas a

cidadania e, muitas vezes, deixa de contribuir para a sociedade com opiniões e reivindicações para a melhoria da vida da comunidade. Além disso, o assédio moral no trabalho leva ao afastamento do trabalho por motivos de doenças e aposentadorias precoces, que geram custo para a sociedade que arcará com as despesas para a recuperação desse cidadão. FILHO, ANTÔNIO (2007).

No que se refere às consequências económicas do assédio, cabe destacar que a deterioração do clima laboral produz uma diminuição no rendimento do grupo. A isto contribui também a necessidade de gestão do conflito, que leva consigo uma redução da atenção de suas tarefas. As perdas económicas virão por duas vias: a diminuição da produtividade e qualidade de trabalho e os custos que traz consigo, e o absenteísmo INVERNIZZI, (2001). Citado por NAKAMURA, ANTONIETA PEPE e FERNÁNDEZ, RAMÓN ARCE (2004, pp.5).

## 8 Legislação

### 8.1 Legislação Cabo-verdiana

#### **Constituição da Republica no seu artigo nº 23 (Principio de igualdad).**

Todos os cidadãos têm igual dignidade social e são iguais perante a lei, ninguém podendo ser privilegiado, beneficiado ou prejudicado privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de raça, sexo, ascendência, língua, origem, religião, condições sociais e económicas ou convicções políticas ou ideológicas. ASSEMBLEIA NACIONAL (1999, pp. 19).

#### **Código penal no seu artigo nº152 (assédio sexual).**

Que, abusando da autoridade que lhe conferem as suas funções, assediar sexualmente outra pessoa por ordens, ameaças ou coacção, com a finalidade de obter favores ou benefícios de natureza sexual será punido com pena de prisão até 1 ano. FONSECA et al. (2004, pp.69).

#### **Código Laboral**

#### **Artigo nº410 (assédio sexual)**

- ❖ O empregador, gerente, supervisor ou outro agente do empregador, tal como professor, instrutor, treinador, formador ou qualquer outra pessoa que, tendo autoridade, influência ou predomínio moral sobre o trabalhador, o assediar sexualmente, fazendo depender a contratação, renovação do contracto, promoção ou aquisição de privilégios, assim com bolsas de estudo, subsídios ou outros benefícios, da obtenção de favores sexuais para ele ou para terceiros, é punido com coima até dois anos do salário mínimo da função pública.
- ❖ Incorrem na mesma coima as pessoas referidas no número anterior que, perante a recusa do trabalhador em conceder os referidos favores, o discriminar, entorpecer ou reduzir as suas oportunidades de trabalho, o intimidar ou lhe criar um ambiente hostil no local de trabalho de forma a reduzir-lhe as suas oportunidades na empresa ou fora dela.
- ❖ Incorrem na mesma como aqueles que induzem outrem à prática dos factos descritos nos números anteriores. ALMEIDA GERALDO et al. (2007, pp. 62).

#### **Artigo nº411 (assédio moral)**

- ❖ O empregador que, com ou sem a colaboração de outros trabalhadores da empresa, dos administradores, gerentes ou gestores, assediar moralmente um trabalhador da empresa, mediante a pratica de actos de conteúdo humilhante ou vexatório, traduzidos em ameaças verbais, insinuações, com finalidade persecutória, em ordem a criar-lhe instabilidade psicológica, roer-lhe o amor-próprio, enfraquecer o seu brio profissional ou isola-lo no quadro da empresa, de forma a leva-lo a pratica de actos de efeito reflexo negativo, tais como desinteresse profissional ou assiduidade, ou auto-despedimento, é punido com coima equivalente a três anos de salário mínimo da função pública.
- ❖ A coima prevista no número anterior é aplicável ainda que o trabalhador já não se encontra ao serviço da empresa.

- ❖ Os trabalhadores que colaborem no assédio moral de outro trabalhador, nos termos descrito no número 1 deste artigo, são punidos com coima até seis meses do salário mínimo da função pública. (IDEM, pp. 63)

## 8.2 Legislação Estrangeira

### **Suécia**

Este país editou, em Setembro de 1993, uma Ordenação do Conselho Nacional Sueco de Saúde e Segurança Ocupacionais "contendo medidas de prevenção contra o assédio no ambiente de trabalho", tendo sua vigência a partir de Março de 1994. NASCIMENTO, SÓNIA A.C. MASCARO (2004, pp.18 a 23).

As normas da Ordenação são muito genéricas, de modo que houve necessidade de regulamentação através de novo acto, o qual foi editado pelo Governo Sueco HALFELD (2002). (IDEM).

Neste acto regulamentador, estabeleceu-se que ao empregador incumbe "propiciar que cada empregado tenha o maior conhecimento possível sobre suas actividades e seus objectivos; informações regulares e reuniões no local de trabalho ajudarão a alcançar esse objectivo". Acrescenta ainda como obrigação do empregador "fornecer aos gerentes e supervisores formação pessoal em assuntos ligados às normas trabalhistas, aos efeitos de diferentes condições de trabalho na experiência de cada empregado, aos riscos decorrentes da interacção e dos conflitos em grupos, e às qualificações necessárias para resposta rápida, em casos de stress ou de crise". Por fim, afirma que entrevistas individuais e trabalhos em grupo devem ser estimulados, com conversas francas, abertas e respeitosas. (IDEM).

### **França**

A França foi o país pioneiro a instituir uma lei propriamente dita em seu ordenamento jurídico na busca de coibir o assédio moral, uma vez que a norma editada pelo governo sueco possui feições administrativas. (IDEM).

A normatização atinente ao assédio moral encontra-se no Capítulo IV da Lei 2002-73 de Modernização Social promulgada em 17 de Janeiro de 2002, cujos artigos 168 a 180 e 224 alteram e inserem várias disposições no Código do Trabalho francês, bem como no próprio Código Penal. (IDEM).

Inicialmente, a lei insere o art. L. 120-4 no Código do Trabalho dispondo que o contrato de trabalho é executado de boa-fé. Segue estabelecendo, resumidamente:

A vedação do assédio moral pela degradação deliberada das condições de trabalho do empregado, bem como a protecção à testemunha que haja presenciado a conduta referida e a nulidade de pleno direito da ruptura do contrato que advier do assédio (art. L.122-49);

Possibilidade de sanção disciplinar ao empregado que praticar o assédio (art. L. 122-50), cabendo ao empregador tomar as medidas preventivas necessárias (art. L. 122-51);

No caso de litígio envolvendo a ocorrência de assédio moral, caberá ao empregado (à vítima, no caso) apresentar os elementos indicativos da existência do assédio. Por outro lado, cabe ao réu provar que os fatos alegados não constituem assédio, estando justificados por elementos objectivos. O juiz poderá requisitar todas medidas necessárias ao seu convencimento. (art. L. 122-52);

Os sindicatos das empresas poderão actuar em juízo em favor de empregado da companhia nos casos que envolvam assédio moral, desde que haja acordo escrito (art. L. 122-53);

Inserir uma secção no Código Penal denominada "Do assédio moral", estabelecendo uma pena de 01 (um) ano de reclusão, bem como o pagamento de uma multa no valor de 15.000 (quinze mil) Euros àqueles que praticarem o assédio moral (art. 222-33-2);

Prevê um procedimento de mediação que pode ser iniciado pela vítima de assédio moral ou sexual. O mediador é uma pessoa escolhida fora do âmbito da empresa e que tenha reconhecida idoneidade moral ou competência na prevenção desses males. Sua função é tentar reconciliar as partes pessoalmente, elencando cláusulas escritas a que as mesmas deverão se submeter no intuito de colocar um fim ao assédio. Se frustrada a tentativa de reconciliação, o



mediador deve informar as partes sobre as sanções previstas, bem como sobre as garantias processuais que visam proteger a vítima do assédio;

Acrescenta ao art. L. 230-2 a expressão "psíquica e mental" referente à protecção da saúde do trabalhador; (IDEM).

## **Itália**

A experiência italiana nos mostra que, apesar da ausência de uma legislação específica vedando a prática de assédio moral, é possível coibir judicialmente tal conduta através dos estudos que vêm sendo aprofundados e disseminados sobre o tema na comunidade jurídica, em especial na área do Direito do Trabalho. (IDEM).

No artigo sobre a abordagem italiana do assédio moral ressaltam os autores que a importância de se incluir uma série de condutas "multiformes de comportamento" em uma definição única de *mobbing*, como é chamado neste país, é a de se ter um salto quantitativo na indemnização, isto é, reorganiza-se a tutela compensatória do trabalhador. De acordo com o mesmo artigo, as primeiras decisões que enfrentaram directamente a questão do *mobbing* são recentes (por volta dos anos 1999/2000), pois, até então, os tribunais italianos tratavam do fenómeno sem uma visão consciente de conjunto, de modo que o que se verificava era a fragmentação das acções que hoje pode se considerar como *mobbing*. Assim, verificamos a ampla casuística sobre danos por desqualificação e rebaixamento profissional MONATERI, PIER GIUSEPPE et al. (2001). (IDEM).

Temos como exemplo a desqualificação profissional reconhecida no caso em que um trabalhador, cuja função era testar pneus em pista e estrada, foi designado para o controle das reclamações de pneus, que consistia numa actividade meramente manual, totalmente destituída de responsabilidade e autonomia na execução do trabalho. (IDEM).

Neste tocante, o art. 2.103 do Código Civil italiano desempenhou papel relevante, assim como as disposições combinadas dos arts. 32 Const., 2.043 e 2.103 do Código Civil, que tratam, basicamente, da responsabilidade do empregador, a qual foi amplamente reconhecida nos seguintes casos: "marginalização do empregado através da desqualificação progressiva da sua

actividade; variação *in pejus* das tarefas a cumprir; empobrecimento da bagagem profissional devido à constrição do trabalhador à inactividade; atribuição ao trabalhador de tarefas diferentes e de menor qualificação por ele pertencer a uma determinada área política (chamado de "loteamento"); pôr junto um ou mais indivíduos a fim de controlar e desvalorizar a actividade da vítima; subutilização do trabalhador em relação às funções de direito; reintegração do trabalhador ilegalmente despedido para desempenhar funções que não corresponde à sua qualificação." (IDEM).

Cita-se um caso decidido pelo Tribunal de Milão que hoje seria classificado como *mobbing*, no qual se considerou que "a designação do trabalhador para funções não condizentes com a categoria à qual pertence, que não permitem nenhum enriquecimento do património profissional nem avanços de carreira, e que, pelo contrário, determina um estado de inactividade e marginalização viola o art. 2.103 Código Civil e implica na condenação do empregador ao ressarcimento dos danos ao profissionalismo" MONATERI, PÍER GIUSEPPE et al. (2001), (IDEM).

A jurisprudência italiana ainda reconheceu vários casos de dano com a responsabilidade do empregador, tais como: "a transferência não justificada do trabalhador para outro escritório da empresa; a ameaça de demissão; a maquinação delituosa por parte do chefe de pessoal em detrimento do trabalhador, consistindo numa simulação de reiterada e imotivada de sanções disciplinares; a imposição de participar de um curso de auto-avaliação das aptidões profissionais a fim de gerar nos trabalhadores a convicção de serem inúteis na organização empresarial; retorno e abertura sistemáticos da correspondência endereçada à vítima; atribuição de benefícios não merecidos a indivíduos do mesmo nível da vítima; emprego excessivo do trabalhador (levando-o ao stress); abuso de controlo da doença do empregado." (IDEM).

As duas sentenças do Tribunal de Turim constituem um marco na jurisprudência trabalhista italiana, pois pela primeira vez, fez-se utilização do *mobbing*, considerando-o como um fenómeno unitário, como categoria de responsabilidade e de dano apta a tornar mais eficaz a tutela integral da personalidade moral e da saúde dos trabalhadores.

Actualmente, tramitam no Congresso italiano vários projectos de lei sobre o problema de perseguições no ambiente de trabalho. (IDEM).

### **Assédio Sexual nos Estados Unidos**

Considerado de forma abrangente inclui qualquer conduta ou comportamento que ameace directa ou indirectamente o emprego de uma pessoa com o efeito de perturbar de maneira substancial a prestação de trabalho ou criar um ambiente intimidante ou hostil. Mais reconhecido como discriminação sexista. OLIVEIRA, MARGARETE NICOLAU (2003,pp.18).

### **Assédio Sexual na França**

Reconhecido como abuso de autoridade e destinado a obter favores sexuais. É reconhecido apenas entre trabalhadores de nível hierárquicos diferentes. Entre colegas de mesmo escalão não encontra amparo jurídico no direito francês. É reconhecido mais como violação da dignidade humana (ex: chantagem) do que liberdade sexual. (IDEM, pp.19).

### **Assédio Sexual no Japão**

Apenas em 1999 entrou em vigor lei sobre igualdade dos sexos no trabalho, que prevê dispositivos contra tais tipos de abusos. Em nossa opinião cada país possui sua cultura e sua realidade empresarial. (IDEM).

Nós Cabo-verdianos precisamos encontrar o nosso caminho no sentido de honrar o ser humano, trabalhador ou trabalhadora, tratar melhor do desenvolvimento pessoal dos colaboradores e melhorar sempre o ambiente do trabalho, para que tais condutas não sejam estimuladas ou facilitadas. Esses desvios comportamentais deixam as vítimas doentes física e mentalmente, diminuem a capacidade produtiva e geram consequências desagradáveis nas relações de trabalho. Daí a necessidade de divulgar o fenómeno do assédio moral e sexual nas relações de trabalho de modo a sensibilizar os colaboradores e não só, tendo assim conhecimento/ ferramenta para lidar com a situação.



## Capítulo 3: Estratégias, Motivos que favorecem a Prática do Assédio, Atitude e Política de prevenção

---

### 1 Estratégia do agressor

- ❖ Escolher a vítima e isolar do grupo;
- ❖ Impedir de se expressar e não explicar o porquê;
- ❖ Fragilizar, ridicularizar, inferiorizar, menosprezar em frente aos pares;
- ❖ Culpabilizar/responsabilizar publicamente, podendo os comentários de incapacidade invadir, inclusive, espaço familiar;
- ❖ Desestabilizar emocional e profissionalmente a vítima que vai perdendo gradativa e simultaneamente a sua autoconfiança e o interesse pelo trabalho;
- ❖ Destruir a vítima (desencadeamento ou agravamento de doenças pré-existente). A destruição da vítima engloba vigilância acentuada e constante. A vítima se isola da família e amigos passando muitas vezes a usar drogas, principalmente álcool.

- ❖ Livrar-se da vítima que são forçadas/ pedir demissão ou são demitidos/ as, frequentemente, por insubordinação.
- ❖ Impor o colectivo sua autoridade para aumentar a produtividade. BARRETO (2000, pp.7).

Estratégias de afrontamento de acordo com características pessoais. A este respeito, é proposta a utilização de determinadas estratégias visando melhorar a resistência e o controle pessoal, distinguindo três tipos característicos de afrontamento:

- ❖ Sujeitos negativistas, que simplesmente negam a presença de um problema;
- ❖ Sujeitos auto-referentes, que se caracterizam pela ruminação de pensamentos relacionados com o problema e as consequências do mesmo;
- ❖ Sujeitos auto-eficazes, que se esforçam por buscar as demandas da situação e identificar os possíveis obstáculos. NAKAMURA, ANTONIETA PEPE e FERNÁNDEZ, RAMÓN ARCE (2004, pp.5).

Mencionamos que a actual ameaça ao desemprego gera uma facilidade a mais para a ocorrência de situações degradantes nas organizações, porém essa ameaça por si só não explica a submissão das vítimas ao assédio. Existem algumas medidas perversas, que se constituem em verdadeiras armadilhas e tornam mais difícil o seu combate o que impede a vítima de reagir. São elas:

- ❖ Recusar a comunicação directa: o conflito não é aberto, ainda que diariamente expresso por atitudes de desqualificação; essa negação paralisa a vítima, que não pode defender-se, pois, como o ataque não é explícito, ela não sabe definir bem contra o quê deve lutar. Nesse registo de comunicação, dificulta-se que a vítima pense, compreenda e reaja. É uma maneira de dizer sem usar palavras, e como nada foi dito, não pode ser repreendido. Isso pode ainda ser agravado quando a vítima tem propensão a se culpar: “o que eu fiz a ele?”, “o que ele tem a me censurar?”, “por que eu mereço este ódio

todo?”. É como se o agressor estivesse dizendo: “querida, eu gosto muito de você, mas você não vale nada”. FREITAS, (2001, pp.12).

- ❖ Desqualificar: não é uma agressão aberta que permite a réplica ou o revide, ela é praticada de maneira subjacente, subtil, insinuante e não verbal: suspiros, dar com os ombros, olhares de desprezo, fechar os olhos e balançar a cabeça, alusões desestabilizadoras ou malévolas, que podem levar progressivamente os demais a duvidar da competência profissional da vítima. A própria vítima tem, às vezes, dúvidas sobre a sua percepção, fica a se perguntar se compreendeu bem, se está exagerando, se está sendo muito sensível ou paranóica. Muitas vezes, a desqualificação vem na forma de não olhar o outro, não cumprimentá-lo, falar da pessoa como se referisse a um objecto, trocar de nome, dizer para uma terceira pessoa na frente da vítima: “como você vê, é preciso alguém ser muito medíocre ou idiota para fazer algo assim ou usar roupas assim...” As críticas são dissimuladas em brincadeiras, piadas, troças, zombarias, sarcasmos. A linguagem é pervertida. Se a vítima responde, pode ouvir uma réplica: “tudo não passa de brincadeira, ninguém jamais morreu por causa de uma brincadeira”. As palavras escondem mal-entendidos que retornam contra a vítima. (IDEM).
- ❖ Desacreditar: basta uma ligeira insinuação “você não acreditará se eu disser que fulano...” e construir um argumento falso, um amontoado de mal-entendidos, de não ditos. Existe ainda um esforço em ridicularizar o outro, em humilhar, cobri-lo de sarcasmo até fazê-lo perder a confiança em si. Às vezes, também são usadas difamações, calúnias, mentiras e subentendidos maldosos. Quando a vítima está esgotada ou fica deprimida, isso justifica o assédio “isto não me surpreende, sempre soube que essa pessoa era louca”. (IDEM).
- ❖ Isolar: quebrar todas as alianças possíveis. Quando se está só, é mais difícil de se rebelar, especialmente se alguém crê que o mundo está contra si. A vítima almoça sozinha na cantina ou restaurante, não é convidada para as reuniões informais, pode ser privada de informações e até de reuniões formais. É posta em quarentena; actualmente, no mundo informatizado, esse isolamento pode surgir em forma de retirada de acessos privilegiados no computador da empresa. (IDEM).

- ❖ Vexar – constranger: dar-lhe tarefas inúteis e degradantes, fixar objectivos inatingíveis, solicitar trabalho extra (à noite ou no fim de semana) e depois jogá-lo no lixo. (IDEM).
- ❖ Empurrar o outro a cometer uma falta: é uma maneira hábil de desqualificar para em seguida criticar a vítima e justificar o seu rebaixamento, além de levá-la a ter uma má imagem de si. É fácil, com uma atitude de desprezo e de provocação, levar o outro a um comportamento impulsivo ou colérico, agressivo e depois dizer “você viram, esta pessoa é desequilibrada e perturba o trabalho; quantas vezes eu já não disse?”. (IDEM).
- ❖ Assédio sexual. Considera-se simplesmente, uma fase do assédio moral. O agressor considera que sua vítima não pode negar-se a seus requerimentos, porém, por ser assim, a vítima sofrerá ainda mais humilhações. Publicamente, o assediador afirmará, que a vítima é que lhe tem provocado HIRIGOYEN, (1999).

Assinalam que inclusive para uma promoção é frequente que se solicitem favores sexuais ou utilizem esse método cuja intenção maior é eliminar a vítima numa possível ascensão hierárquica da organização BASS e STOGDILL (1990). Citado por NAKAMURA, ANTONIETA PEPE e FERNÁNDEZ, RAMÓN ARCE (2004, pp.4).

## 2 Motivos e perfil do assediador

Os motivos mais prováveis para o acto: o assédio por motivos raciais ou religiosos, por conta de deficiência física ou doença, pela orientação sexual ou pelo cargo que ocupa, entre os quais se incluem os representantes sindicais, as pessoas excessivamente competentes ou que ocupem posições cobiçadas por colegas, dentre outros aspectos HIRIGOYEN (2002). Citado por MARTINS, VALMIR FARIAS (2006, pp.40).

No início, associou a condição de assediador à figura do perverso narciso, cujas características são se achar importante, fazer fantasias de sucesso e poder ilimitado, acreditar ser “especial” e singular, ter excessiva necessidade de ser admirado, pensar que tudo lhe é



devido, explorar o outro nas relações interpessoais, desenvolver empatia, invejar os outros, dar provas de atitudes e comportamentos arrogantes HIRIGOYEN (2001). (IDEM).

Os chefes medíocres, sádicos, histéricos, que gritam, jogam coisas, invertem os papéis acusando o outro por perda de documentos, esquecimento de agenda, criam armadilhas para ver o outro fracassar e depois poderem dizer: “eu não disse que você não daria conta do recado?”, “viu como eu tinha razão em pensar que você é um incompetente?”, “não sei como posso suportar trabalhar com alguém como você”. Sentindo-se perseguido, descompensa em forma de agressão por uma falta mínima, absolutamente desproporcional, jogando o outro numa situação na qual ele estará destinado a cometer um erro, e, assim, justificar a agressão pelo erro e os insultos “merecidos”. FREITAS, (2001, pp.11).

O assédio moral não é impulsionado por uma única motivação, mas sim por uma conjugação de aspectos que variam intensamente de caso para caso. Todos os factores de fomento do assédio moral, no entanto, estão de alguma forma conectados a um desvio de conduta por parte do assediador, sedimentando a ausência do factor ético nas relações interpessoais que envolvem as relações de trabalho. O assediador moral, antes de tudo, é um infeliz, um psicologicamente desajustado, um frustrado, ainda que à primeira vista pareça ser um vencedor. Em um dos inúmeros casos analisados, intrigou-me os motivos que levavam uma jovem executiva a implementar um processo de assédio moral contra uma humilde funcionária administrativa. Neste caso específico, vítima e algoz apresentavam perfis diametralmente opostos. A assediadora era profissionalmente vencedora, situação financeira privilegiada e, ainda, fisicamente bonita. A vítima recebia poucos salários, lutava com muita dificuldade, aparência física sem nenhum encanto e levava uma vida bastante humilde. No trabalho sempre foi prestativa, executando suas funções com competência. Jamais foi de afrontar superiores ou companheiros de trabalho, sempre acatou ordens e instruções com respeito e resignação. Repentinamente essa pessoa se viu envolta em um processo cruel, capitaneado por sua chefia imediata. Ordens humilhantes, referências depreciativas, insinuações pejorativas, isolamento e atribuição de tarefas sem condições de serem cumpridas. Tudo isto diariamente, reiteradamente, caracterizando o processo vitimizador do assédio moral. DA SILVA, JORGE (S/D, pp.2).

A assediadora ficava extremamente irritada com a felicidade que vítima demonstrava em relação a seu quotidiano. A mente deturpada da assediadora não conseguia compreender e assimilar os motivos que levavam uma pessoa que não desfrutava de poder, conforto, dinheiro ou beleza, demonstrar que era feliz com pequenas coisas. (IDEM, pp.3).

Consideramos que a assediadora é uma pessoa bastante ambiciosa e que preocupava com poder e dinheiro para se considerar uma pessoa feliz e sem conhecer e compreender o outro lado da vida e que podemos ser feliz sem frequentar ou estar nas residências, hotéis e etc. E podemos fazer churrasco no quintal da casa, festas de aniversário, passeio à praia, dentre outras coisas simples, mas que satisfazem e geram felicidade ao ser humano. (IDEM).

É óbvio que qualquer assediador/agressor segue uma linha de actuação, até porque tem receio de ser descoberto e punido, então cria as suas próprias estratégias de assédio sexual. LINO, TIAGO (2004, pp.5).

Em termos psicológicos, é de acreditar que o assediador é alguém que não sabe lidar com a frustração, é tendencialmente tímido quando em grupo, não revela grande à vontade junto dos elementos do sexo que ele deseja, é capaz de rejeitar todos os elogios provenientes desses mesmos elementos e quando sujeito a algum comentário, em que ele se sente ameaçado, é capaz de despertar nele um enorme desejo de vingança. (IDEM).

O seu melhor “palco” de actuação, é na verdade a sós com a potencial vítima e quando tem algum poder sobre a mesma, este poder pode ser a nível hierárquico, ou simplesmente porque é possuidor de ferramentas que o podem ajudar à chantagem. O facto de ter poder sobre outrem, para ele é deveras fascinante e perverso, o que o estimula e muito à prática do assédio sexual. (IDEM).

No âmbito da psicologia social, o modo de actuação do assediador é muito estratégico, começando querer estabelecer uma relação mais de intimidade com a vítima, utilizando a estratégia da auto-revelação, isto é, o assediador começa por contar os seus problemas, muitas das vezes de cariz familiar ou profissional, em tom de vítima, de injustiçado, por sua vez a potencial vítima revela também acontecimentos da sua esfera privada, estabelecendo assim uma maior intimidade entre ambos. (IDEM)

É importante que os colaboradores estejam atentos nas relações de trabalho, de ter o cuidado nas suas revelações de modo a não cair numa armadilha do potencial assediador, isto porque a maioria das denúncias dos assediadores são falsos e procuram informações da potencial vítima para poder fazer chantagens de modo a satisfazer o seu desejo. (IDEM).

Na verdade, esses agressores possuem traços narcisistas e destrutivos, estão frequentemente inseguros quanto à sua competência profissional e podem exhibir, às vezes, fortes características de personalidade paranóica, pela qual projectam em seus semelhantes sua “sombra”, ou melhor, aquilo que não conseguem aceitar em si mesmo. HELOANI, ROBERTO (2004, pp.5).

Apresentando extrema dificuldade para verdadeiramente admitir críticas, essas pessoas podem agir com desconfiança e excessiva suspeita em relação às atitudes alheias, a quem atribuem intenções maldosas; e, aparentando hipersensibilidade, podem exagerar o risco e a incerteza presentes em diversas situações; atitudes essas que ajudam a super valorização de seu trabalho e o fortalecimento de sua auto-estima. (IDEM)

São ambiciosos e invejosos, esses indivíduos procuram aproveitar-se do trabalho alheio, sugando energias e realizações de outros para montarem uma pseudo-imagem de si próprios: verdadeiros “salvadores da pátria”, os “guardiões das organizações”. (IDEM)

Que, por não tolerarem o sucesso de subordinados que possam distinguir-se mais do que eles, esses gestores normalmente afastam seus melhores funcionários, mormente se forem pessoas mais jovens com ou mais qualificações (formais ou informais) do que eles próprios. Mesmo que venham a aparentemente incentivar essas pessoas, temporariamente adoptando uma postura “simpática” a elas, não tardam a “puxar-lhes o tapete”, ou seja, a enfraquecê-las ou a eliminá-las da organização, sobretudo se manifestarem suas próprias opiniões, mostrando-se independentes Nossa experiência demonstra que seu “tipo preferido” é o indivíduo que trabalha muito (“o pé-de-boi”), não questiona nada (“o cordeiro”) e, frequentemente, enaltece o ego de seu superior em posição reverente (“o puxa -saco”), diz LUBIT (S/D), no artigo *Impacto dos gestores narcisistas nas organizações* (IDEM).

### 3 Motivos que os levam a ceder o assédio e o perfil das vítimas:

Embora seus agressores tentem desqualificá-las, normalmente as vítimas não são pessoas doentes ou frágeis. São pessoas com personalidade, transparentes e sinceras que se posicionam, algumas vezes questionando privilégios, e não têm grande talento para o fingimento, para a dramaturgia. Tornam-se os alvos das agressões justamente por não se deixarem dominar, por não se curvarem à autoridade de um superior sem nenhum questionamento a respeito do acerto de suas determinações. HELOANI, ROBERTO (2004,pp.6).

Na Europa, segundo HIRIGOYEN (2001), elas, maioritariamente, em torno de 70%, são mulheres, são novas na empresa ou com mais de dez anos de trabalho, o que mostra que são as mais jovens, ainda com pouca experiência profissional, e as mais velhas, percebidas como ultrapassadas, as maiores vítimas ZABALA, (2001). Ainda de acordo com HIRIGOYEN (2001), a duração do assédio varia de um a três anos. Citado por MENDONÇA, HELENIDES (2008, pp.5).

O perfil da vítima do assédio é diferente. No Brasil, um trabalho realizado em São Paulo, a variável mais importante é o nível de escolaridade. Assim, as maiores vítimas são aquelas com baixa escolaridade e com pouca formação profissional BARRETO, (IDEM).

O desabrochar do individualismo reafirma o perfil do “novo” trabalhador: “autônomo, flexível”, capaz, competitivo, criativo, agressivo, qualificado e empregáveis. Estas habilidades o qualificam para a demanda do mercado que procura a excelência e saúde perfeita BARRETO (2000, pp.2).

Quanto à idade dos assediados, aponta que 43% dos entrevistados são pessoas com idade entre 46 e 55 anos, sendo que 21% entre 46 e 50 anos e 24% entre 51 e 55 anos. Quanto ao gênero, apresenta dados de sua pesquisa, indicando que 70% de mulheres contra 30% de homens são vítimas do assédio. As mulheres são mais susceptíveis pela própria condição biológica e cultural, em face da fragilidade perante a virilidade masculina, bem como pela sua condição de submissa herdada da nossa sociedade machista HIRIGOYEN (2002, pp. 99) Citado por MARTINS, VALMIR FARIAS (2006, pp. 40).

Segundo a autora, na maioria das vezes, o assédio moral com as mulheres se manifesta através do assédio sexual, ou seja, o assédio sexual pode ser uma forma de assédio moral HIRIGOYEN (2001;2002). São cantadas, propostas, convites e outras insinuações que, se não forem correspondidas, geram a ira dos assediadores. Dessa forma, em certo sentido, todo assédio é discriminatório; obviamente, há pessoas que, pela sua condição ou orientação, são mais visadas, não só pelo género, mas também por motivos raciais, religiosos, deficiências físicas, orientações sexuais ou qualquer outra razão que possa destacar a pessoa do grupo. (IDEM).

No Brasil, uma pesquisa constatou que cerca de 58% das mulheres que trabalham fora de casa já sofreram assédio sexual. Sendo que 90% dos casos de assédio sexual têm o homem como assediador, e que dos 10% restantes, 9% são de homens assediados por mulheres e 1% entre pessoas do mesmo sexo. OLIVEIRA, MARGARETE NICOLAU (2003, pp.11).

Foi apresentada uma tipologia dos propensos ao assédio, indicando dentre os trabalhadores: os sindicalizados, os que estão acima de 40 anos, os criativos, os sensíveis à injustiça e ao sofrimento alheio, os questionadores das políticas de metas e da expropriação do tempo com a família, os que fazem amizades facilmente, os que dominam as informações e os que se destacam no ambiente de trabalho. São pessoas que chamam a atenção por seu comportamento profissional ou pessoal e se expõem de alguma forma. Normalmente suscitam a inveja, à medida que demonstram o prazer que sentem pelo seu património moral e material, transparecem a felicidade, o equilíbrio, a tranquilidade, em suma, incomodam pela sua própria condição de ser BARRETO (2001). (IDEM).

A vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau gosto. Isso provavelmente acontece justamente por que as vítimas temem fazer denúncias formais, com medo de que poderia ser demitido ou o rebaixamento de cargo, por exemplo; além de que essas denúncias iriam tornar pública a humilhação pela qual passaram, o que as deixaria ainda mais constrangidas e envergonhadas. Assim, o medo (de carácter mais objectivo) e a vergonha (mais subjectiva, mas com consequências devastadoras) se unem, acobertando a covardia dos ataques. HELOANI, ROBERTO (2004, pp.6).

Se um individuo perverso entra num grupo, tende a reunir á sua volta os membros mais dóceis que ele seduz. Se um indivíduo não deixar arrebanhar, é rejeitado pelo grupo e designado como bode expiatório. HIRIGOYEN (1999, pp. 81a 82).

O objectivo é de aceder ao poder ou segurá-lo por qualquer meio, ou então ainda mascarar a sua própria incompetência. Por causa do medo de serem despedidos os colegas ficam em silêncio assistindo as humilhações e as torturas mentais. Vê se injuria, a mentira, dar ordens sem sentido, a disposição a noite e estar sempre sobre a vigilância. Eles não têm o direito de opinar, de pensar, de sentir e que estão ali para responder as suas necessidades. Um perverso age mais quando uma organização desorganizada e mal estruturada. (IDEM).

#### 4 Atitude

Atitude é um estado de preparação mental ou neural, organizado através da experiencia, e exercendo uma influência dinâmica sobre as respostas individuais a todos os objectos ou situações com que se relaciona. G.W.ALLPORT (1935). Citado por VALU, JORGE e MONTEIRO, MARIA BENEDITA (2002).

Quando abrimos as páginas de um jornal, revista, televisão e rádio encontramos sempre declarações que nos remetem posições diferentes face diversos assuntos: são pessoas que estão favor ou contra a despenalização do aborto, pessoas que estão favor ou contra a construção de determinado empreendimento, a favor ou contra o pagamento de propinas nas universidades publicas, o agravamento das penas por crimes sexuais e a despenalização do consumo de qualquer droga, despedimento de treinador ou um jogador. Também quando falamos com os nossos amigos, confrontamos posições relativamente a outras pessoas, ao seu comportamento ou a determinados acontecimentos sociais. Essas divergências de opinião é impossível determinarem qual é a posição ‘correcta’ ou ‘verdadeira’. Cada posição é sustentada com base em valores, sentimentos, crenças e experiência diferentes, e muitas vezes traduzem-se também em comportamentos diferenciados. Assistimos frequentemente a esforços no sentido de difundir determinada posição ou mudar as opiniões das pessoas, em discussões informais entre amigos ou em campanhas públicas. (IDEM).

Os valores representam convicções básicas de que “um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência. Eles contem de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correcto, bom ou desejável. Valores de atributo de conteúdo que determina a conduta ou a condição de existência é importante e os atributos de intensidade especifica o quanto ele é importante. Quando classificamos pela intensidade, temos o sistema de valores. Temos uma hierarquia de valores que formam o nosso sistema de valores de acordo com a importância que atribuímos a valores como liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência e justiça. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros. ROBBINS, STEPHEN P. (2005, pp.54).

Os valores são importante no estudo do comportamento organizacional porque compreender as atitudes e a motivação, além de influenciarem nossas percepções. As pessoas entram numa organização com noções preconcebidas das coisas que devem ou que não devem ser feitas. (IDEM).

Os valores influenciam as atitudes. Admitamos que uma pessoa entra numa organização com convicção de que a remuneração com base no desempenho é uma coisa correcta e que a remuneração com base no tempo de casa é errada. E a pessoa descobre que a organização remunera o tempo de casa, provavelmente ficaria desapontado, podia causar insatisfação com o trabalho, não esforçar muito, pois, isso não vai resultar em mais dinheiro. (IDEM).

Temos valores terminais que referem-se as metas que uma pessoa gostaria de atingir durante a vida (ex: uma vida confortável, amizade verdadeira, sabedoria, mundo em paz, prazer, respeito a si próprio, igualdade, liberdade, segurança e felicidade). E os valores instrumentais contem os modos preferencial de comportamento ou os meios chegar as metas dos valores terminais (ex: ambição, mente aberta, defesa de seus ideias, perdão, criatividade, responsabilidade, intelectualidade, honestidade, independência e trabalhar pelo bem dos outros) segundo ROKEACH (IDEM).

Atitudes podem ser expressas: **cognitivas, afectivas e comportamentais**.

**Cognitivas** referimo-nos a pensamentos, ideias, opiniões, crenças que ligam o objecto de atitude aos atributos ou consequências e que exprimem uma avaliação mais ou menos favorável. Ex: A prática do assédio moral e sexual provoca graves danos na saúde dos colaboradores.

**Afectivas** referem-se às emoções e sentimentos provocados pelo objecto de atitude. Ex: Só de pensar nisso fico assustado.

**Comportamentais** reportam-se aos comportamentos ou as intenções comportamentais em que as atitudes se podem manifestar. Ex: Se houver um abaixo-assinado contra a prática do assédio moral e sexual não tenciono assinar.

Atitudes se referem sempre a objectos específicos, que estão presentes ou que são lembrados (quando encontro uma fotografia ou uma carta de um agressor que já não vejo a muito tempo, é activada a minha atitude face a essa pessoa, tal como quando encontro pessoalmente. VALU, JORGE e MONTEIRO, MARIA BENEDITA (2002).

As mudanças de atitudes não se verificam pelo efeito persuasivo dos argumentos, mas pela necessidade básica de consonância cognitiva ou como respostas a situações de dissonância. Afirma que os comportamentos passados são impossível de mudar, tentaria a verificar-se uma mudança de atitude para repor a consonância FESTINGER (1959). (IDEM).

A persuasão nem sempre é o resultado de um longo caminho cognitivo, esforçado e racional, como etapas identificadas por MCGUIRE sugerem que nem sempre mudamos de opinião por temos ouvidos com atenção os argumentos que nos são dados, verificamos a sua validade, aceitamos a posição e retendo a mudança. Muitas vezes somos persuadidos porque a pessoa que nos está a tentar influenciar é bonita, parece-nos honesta, é persistente, o tema não nos interessa assim muito. Nesta situação não percorremos todo o percurso cognitivo desde atenção à aceitação, optamos por um atalho que nos evita a fase da compreensão e elaboração da mensagem e nos leva directamente para a aceitação CHAIKEN (1980,1987). (IDEM).



“Confiamos nas afirmações dos especialistas” ou “acreditamos nas pessoas que gostamos” ou quando mais argumentos mais forte é a posição “ ou ainda “as estatísticas não mentem” CHAIKEN (1980,1987); CHAIKEN et al. (1989). (IDEM).

O processamento sistemático de informação pressupõe uma forma controlada de pensamento e a passagem pelas diversas fases de processamento de informação. O resultado depende da qualidade dos argumentos e não do seu número, de número de fontes independentes e não da sua simpatia. (IDEM).

O modelo da probabilidade define dois tipos de processamento de informação: o processamento centra que implica uma elevada elaboração da mensagem pressupõe que a pessoa avalie a informação relevante sobre o objecto, de acordo com o conhecimento que já possui dele, e chegue, de forma ponderada mas não necessariamente objectivada, a uma atitude que integre a informação obtida. E o periférico que implica uma menor elaboração cognitiva, vai minimizar a informação escrutinada, e a mudança de atitude dá-se com base no processo cognitivos que exijam fraca elaboração, ou seja, à argumentação seriam mais instáveis e menos associados ao comportamento, porque o seu processo de elaboração foi muito menos complexo PETTY e CACIOPPO, (1986). (IDEM).

A satisfação no trabalho pode influenciar atitudes em relação a outras esferas da vida, tais como: autoconfiança ou atitudes em relação à família etc., pois representa somente uma parcela da satisfação em relação à vida. Isso significa que o ambiente do trabalho influencia sentimentos no trabalho, assim como o trabalho influencia o sentimento de satisfação geral na vida de uma pessoa. Por isso, é necessário levar em consideração, além do cargo e do ambiente de trabalho, também as atitudes dos funcionários em relação a outras esferas de sua vida. (OLIVEIRA, 1999, pp.196 e 197 *apud* ALKIMIN, 2005, pp. 86). MARTINS, VALMIR (2006, pp.48).

Dentro de um processo de assédio, os sentimentos da vítima são confusos, passam por medo, vergonha, insegurança, abatimento, e depressão e o prolongamento do processo pode ocasionar problemas graves de saúde à vítima, como: redução da auto-estima, distúrbios psicossomáticos (ex: emagrecimentos e ganho de peso, distúrbio digestivo, crise de hipertensão), stress, crise de insónia e angústia podendo provocar absentismo, licenças para tratamento de saúde, pedidos de demissão ou, até mesmo, situações extremas de suicídios ou

tentativas de suicídios (ARRIBAS, 2001, HIRIGOYEN, 2002). Citado por CORRÉA, ALESSANDRA MORGADO HORTA (2004, pp.54).

## 5 Políticas de prevenção ou passos para controlar e diminuir o assédio moral e sexual:

Desenvolver um política claramente formulada que estabeleça o que constitui o assédio moral e sexual e tornando explicito a sua proibição, DONNELLY et al. (2000, pp.410).

Estabelecer programas de formação para todos os empregados, (IDEM).

Estabelecer processos claros de instrução e investigação de queixas de assédio sexual, (IDEM).

Investigar cuidadosa e imediatamente todas as queixas de assédio, (IDEM).

Empreender acções correctivas, (IDEM).

Acompanhar as acções correctivas, no sentido de garantir a sua eficácia e que não haja retaliações, (IDEM).

Inquirir regulamento sobre assedio sexual os actuais e empregados e o pessoal que deixa a organização, (IDEM).

Garantir o empregado da administração em libertar os locais de trabalho do assédio sexual. (IDEM).

Embora muitas das grandes empresas possuam código de ética – a maioria das 100 melhores empresas que estão no *ranking* da revista *Exame* o possuem – só essa conquista não é suficiente. O simples fato de termos um código penal que condene furtos, roubos, homicídios, latrocínios, sequestros etc. Não impede a sua ampla ocorrência. O que pode ser atestado e

confirmado empiricamente pela simples leitura diária das manchetes de jornal. HELOANI, ROBERTO (2004, pp.7).

Além dos códigos de ética, podem-se criar mecanismos, por meio do departamento de Recursos Humanos da empresa, para dar ao trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo “urnas” em dependências isoladas dentro da organização, para que, em tese, possa ter seu anonimato garantido. São passos para amenizar o problema, mas não bastam. (IDEM)

As organizações precisam construir uma cultura saudável de confiança, de respeito ao ser humano, seja pelos direitos trabalhistas e universais do homem e do cidadão. “A área de RH deve promover a palestras elucidativas, inserir em formação e reciclagens assuntos relacionados ao assédio moral”. Ele destaca que a cultura da paz, do diálogo e do respeito ao ser humano é um assunto que não pode ser relegado a um segundo plano, pois há casos em que uma “brincadeira maldosa”, entre colegas de trabalho ou atitudes autoritárias de gestores resultaram em casos comprovados de assédio moral. ALVES, JOÃO (2008, pp.1).

As mulheres assediadas devem fazer ou tomar algumas das atitudes tais como:

- ❖ Dizer não ao assediador, com a maior clareza;
- ❖ Contar aos colegas de trabalho o que está se passando e reunir todas as provas possíveis (bilhetes, colegas que testemunhem e presentinhos);
- ❖ Contar para a chefia hierarquicamente superior ao assediador, se houver;
- ❖ Denunciar ao Sindicato da categoria;
- ❖ Procurar uma Delegacia da Mulher a apresentar queixa. Se não houver uma na cidade, levar o caso a uma delegacia comum;

- ❖ Reportar o acontecido ao sector de recursos humanos;
- ❖ Reportar o acontecido ao Sindicato. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS (2000, pp.13).

Não é fácil lidar com situações destas atendendo a sua carga de enorme subjectividade. Entretanto, a firmeza moral, a resistência psicológica, a postura assertiva e a linguagem dos factos são algumas formas que deverão ser usadas para combater essas situações. CEITIL, MÁRIO (2006).

## Capítulo 4: Análise dos Resultados e Discussão

---

### 1 Resultados e Discussão

Os resultados encontrados nesta pesquisa abordam a análise de conteúdo das respostas oferecidas pelos entrevistados aos itens da guia de entrevista utilizada, bem como a vasta discussão desenvolvida sobre o assunto. Foi efectuada uma análise do tipo temático e frequências, sendo temas divididos em categorias. Durante a exposição dos resultados é feita uma discussão sobre os mesmos em função dos objectivos propostos na pesquisa e do marco teórico.

### 2 Resultados

Os directores gerais e dos serviços da ENAPOR são na sua maioria do sexo masculino bem como dos funcionários, embora exista, um número significativo de funcionárias. Uma outra variável de caracterização da nossa população alvo é o nível de escolaridade. Foi possível apurar que uma grande parte dos directores possui curso superior completo. Todas as directoras em funções nesta empresa têm o curso superior como nível de escolaridade.

A distribuição etária dos nossos inquiridos permite-nos afirmar que, enquanto, para os directores do sexo masculino a faixa etária mais representativa é aquela que está entre os 33 e os 45 anos, já para as do sexo feminino é a faixa etária anterior que tem maior representatividade no grupo, ou seja, entre os 30 os 36 anos.

Esta constatação permite-nos aferir que em relação aos homens o desempenho da função de director é algo que acontece numa faixa etária mais velha que a das mulheres, talvez pelo número de concorrentes. Da mesma forma, é possível constatar que o universo dos directores desta empresa apresenta uma certa juventude, já que a maior concretização em termos etários esta na faixa entre os 30 e os 45 anos.

Para os entrevistados o fenómeno do assédio moral e sexual não é uma novidade no seio dos cabo-verdianos. A nossa história do processo de povoação, país colonizado, onde os patrões e/ou filhos dos mesmos praticavam o assédio, considerado na época como sendo normal, é interpretado pelos entrevistados como sendo uma forma de violência contra as escravas. Pois, os patrões exerciam ou tinham todos os direitos e poderes sobre as escravas, havendo em todo Cabo Verde algumas pessoas com olhos verdes e outros vestígios mestiços, frutos desse envolvimento. No Fogo, por exemplo, há inúmeros casos espalhados pela ilha.

Em relação ao conceito de assédio moral nem todos os participantes demonstraram ter a noção do fenómeno e são oito (8) entrevistados que tinham ou demonstraram ter uma noção prática do significado ou dos aspectos relacionados com o assédio moral tais como: a humilhação, o desrespeito num período duradouro. No que tange ao assédio sexual os colaboradores demonstraram ter uma noção prática e clara dos aspectos relacionados com esta prática, nomeadamente a tentativa e/ou o acto sexual no local de trabalho. Esses aspectos são notáveis nas definições de BARRETO (2000) e FREITAS (2001) sobre o assédio moral e sexual.

Quanto aos factores as mais apontadas estão relacionadas ao agressor - superior hierárquico devido a posição que este ocupa na organização, ou seja, o poder que lhe é delegado constitui o factor determinante no assédio pois o agressor tem nas mãos o dinheiro, o poder de despedir, de empregar, de avaliar o desempenho, de recompensar e tem mais meios que o permitem assediar. Isso reforça a ideia defendida pelos deferentes autores, dentre as quais

Barreto (2000) e Freitas (2001) que o abuso de poder, exercido com maior frequência pelos chefes ou/ e chefias intermediários motivados pela crença de que podem perder a autoridade.

Todos os entrevistados são unânimes que a antiguidade constitui um dos factores de assédio. Para catorze (14) entrevistados os funcionários mais antigos são os principais agressores. São os que melhor conhecem a estrutura da organização, exercem influência sobre os responsáveis na organização e acumulam experiência ao longo de suas carreiras de modo que se sentem muito confiantes. Seis (6), ao contrário, consideram os mais novos porque pretendem ou querem impor as suas qualidades mesmo que prejudiquem os outros. A antiguidade como um factor do assédio moral e sexual é uma novidade desse estudo já que não foi encontrado nenhum estudo ou referencia sobre esse aspecto como determinante do assédio nas relações de trabalho.

E, finalmente, dois (2) entrevistados referem o contexto organizacional da organização, tipo de liderança (uma liderança fraca) mas não referem ao clima e à cultura organizacional. Os mesmos vêem a globalização económica, a revolução das tecnologias de informática e comunicação como factores do assédio nas relações de trabalho. O que aumentou a competitividades das empresas e uma nova forma de actuar no mercado o que levou a reestruturação das empresas de modo a responder as demandas do mercado. Esses pensamentos são defendidos por COOPER, JAKSON, (1997) e HOEL et al., (2003) citado por FILHO, ANTONIO (2007) como factores que favorecem a pratica do assédio nas relações de trabalho.

Os entrevistados são unânimes ao considerarem o nível de escolaridade como uma das principais causas de assédio, na medida em que os funcionários com níveis baixos de escolaridade são potenciais vítimas ou são mais susceptíveis de ceder a tais pressões por desconhecerem os seus direitos e deveres e os que possuem níveis elevados são os potenciais agressores. Contudo, sete (7) dos entrevistados chamaram a atenção para a existência de vários funcionários com baixo nível académico, no entanto, detêm o poder e informações relevantes. Ao atendermos a estas conclusões, convém realçar e retomar as conclusões de BARRETO (2000) ao afirmar que as maiores vítimas são aquelas com baixa escolaridade e com pouca formação profissional.

Segundo os colaboradores entrevistados considerarem que a prática do assédio moral e sexual depende muito dos valores ou padrão ético dos funcionários. As mulheres entre dezoito (18) a vinte e cinco (25) anos são mais vulneráveis, ou seja, as potenciais vítimas do assédio, o que não vai ao encontro das ideias defendida por BARRETO (2001) citado por OLIVEIRA, MARGARETE NICOLAU (2003).

Não há um consenso quanto a idade das vítimas entre os autores, mas há uma tendência dos autores para a faixa etária acima dos quarenta (40) a cinquenta e cinco (55) anos. Principalmente quando apresentarem níveis de escolaridade baixa, aspectos ligados ao vestuário e ao comportamento (sensualidade e sensibilidade). Também os profissionais que procuram o primeiro emprego ou os recém contratados que são criativos, inovadores, que questionam as políticas implementadas, estão sujeitos a serem vítimas do assédio. O assédio poderá ocorrer de chefes a subordinados, entre colegas, de subordinados aos chefes embora são mais raras e que os homens também poderão ser vítimas do assédio. Esta é uma tipologia apresentada por BARRETO (2001) como propensos ao assédio. Ainda os entrevistados pensam que as mulheres são as potenciais vítimas principalmente se são novas nas empresas ou com muitos anos de serviço. O que reforça a ideia de ZABALA, (2001), o que mostra que são as mais jovens, ainda com pouca experiência profissional, e as mais velhas, percebidas como ultrapassadas, as maiores vítimas. Citado por OLIVEIRA, MARGARETE NICOLAU (2003).

Esse estudo mostra que ainda os homens continuam a ser os principais agressores. Mas podemos encontrar casos de mulheres como agressoras ou até mesmo agressores do mesmo sexo. O que confirma uma pesquisa no Brasil que constatou que cerca de 58% das mulheres que trabalham fora de casa já sofreram assédio sexual. Sendo que 90% dos casos de assédio sexual têm o homem como assediador, e que dos 10% restantes, 9% são de homens assediados por mulheres e 1% entre pessoas do mesmo sexo. OLIVEIRA, MARGARETE NICOLAU (2003), BARRETO (2000) e outros estudos realizadas na Europa como da HIRIGOYEN (2002, pp. 99) citado por MARTINS, VALMIR FARIAS (2006).

Poucos são os que conhecem algumas vítimas do assédio ou presenciaram alguns casos do assédio, não porque não existem casos mas sim porque há uma escassez de informação sobre esse fenômeno. Porém, um dos entrevistados relatou-nos que conhece uma jovem de 18 anos



que foi vítima do assédio, mas não na empresa (ENAPOR) que procurava o seu primeiro emprego e não sabe como o caso foi tratado. Um outro entrevistado nos relata de um caso que foi parar no tribunal. Segundo relatos de duas funcionárias que foram assediadas pelos seus superiores que pretendia que elas abandonassem o trabalho. O que veio a acontecer mais tarde por não suportarem mais a humilhação.

No entanto, uma das entrevistadas relata-nos que foi assediada na empresa num dos Portos do país na presença de outras funcionárias. E foi transferida para o Porto da Praia o que a deixou indignada pelo modo como o caso foi tratado, já que tem 18 anos de serviço. “É claro que tudo isso nos leva a ter uma percepção ruim desse fenómeno tais como revolta, medo e que os responsáveis da empresa e da nação e/ou estado deveriam trabalhar mais sobre esse assunto (elaborar mais projectos e decretos-lei bem como a sua divulgação) “ opinião da mesma.

Todos os entrevistados concordaram que o assédio traz um impacto negativo para as pessoas, na vida profissional e para a organização. A nível pessoal causa frustração, revolta, medo, vergonha, baixo auto-estima, desconfiança, depressão, insatisfação, agressividade, sentimento de culpa, nervosismo. Esta de acordo com a ideia defendida por DA SILVA, JORGE (S/D) e FREITA (2001). A nível profissional há uma queda de produção, absentismo, mudanças de sector ou rotatividade, mudanças no comportamento e stress laboral. A nível da organização há uma queda no lucro, pois, os funcionários ficam inseguros, desmotivados e custo com a qualificação ou formação de novos quadros. A organização corre o risco de indemnizar os agressores por despedimento sem justa causa. A imagem ou a reputação da empresa construída durante anos pode ficar ou ser prejudicada ou abalada com susceptíveis denúncias. É a posição também sustentada por DONNELLY et al., (2000).

Todos os entrevistados afirmam não existir ou não terem conhecimento da existência de algum tipo de orientação ou políticas de prevenção ou de resolução de casos de assédio na empresa. Apesar de, um (1) dos entrevistados afirmar que são aplicadas as políticas do código laboral caso acontece situações do tipo. Segundo os entrevistados a estrutura da organização é bastante fechada, não facilita a comunicação destes casos. Todavia, contudo afirmam que os colaboradores poderão recorrer ao seu chefe directo, director de recursos humano e ao administrador.

Quanto as atitudes dos colaboradores frente ao fenómeno do assédio existem uma reacção diferente entre funcionários e funcionárias. As funcionárias reagiriam ignorando, dialogando e só depois denunciavam o caso ao seu chefe directo, ao director de recursos humano, ao administrador, a polícia, sindicato ou tribunal. Dois (2) funcionários afirmaram que sentiam espanto, medo, vergonha mas procuravam entender o agressor dialogando e só depois recorreria a instituição legal (chefe directo, director de recursos humanos, administrador, policia ou tribunal). Estamos perante a confirmação das ideias de ARRIBAS, (2001), HIRIGOYEN, (2002) citado por CORRÉA, ALESSANDRA MORGADO HORTA (2004). Dois (2) funcionários afirmam que fingiriam ou até levava tudo numa brincadeira e os restantes funcionários preferem conhecer os agressores.” Afirmando que é complicado, vergonhoso processar uma mulher ou rapariga que tenta/ ou práticas o assédio caso for homens tomariam outras medidas.

Quanto a percepção dos entrevistados no que toca as políticas dos Recursos Humanos praticamente todos os colaboradores não visualizam a actuação do Departamento dos Recursos humanos na prevenção deste assunto na organização. Todos consideraram o assédio como um tabu na organização e que é um tema essencial ou de vital importância para propiciar a discussão clara e aberta nas organizações.

Para onze (11) entrevistados o D.R.H deveria ter um papel activo, ter uma política clara (proporcionar um relacionamento de respeito entre os colaboradores, realizar actividades que possam dirigir-se para um clima favorável no ambiente de trabalho definindo normas de convivência), palestras, seminários dando esclarecimentos, informações. Os responsáveis do D.R.H deveriam sensibilizar e estimular os colaboradores a denunciarem casos do assédio.

Os entrevistados são unânimes de que os responsáveis do D.R.H deveriam visitar todos os departamentos procurando informações sobre o relacionamento entre os colaboradores. Trazer pesquisa (artigos) recentes de modo a que os funcionários possam reflectir e discutir. Distribuir folhetos mensalmente aos colaboradores, lembrando dos valores e explicar as sanções ao agressor e às pessoas que podem ser procuradas quando alguém se sentir vítima do assédio.

Segundo doze (12) entrevistados consideram que o clima organizacional influencia no surgimento de casos de assédio; e os restantes não posicionaram. Contudo para aliviar esses riscos deveriam cultivar um clima de paz (companheirismo, amizade, de entre ajuda, maior convivência), tornar o ambiente de trabalho mais aberto e mais rotatividade dos colaboradores. No que se refere à cultura organizacional, nove colaboradores consideram que influência o surgimento de casos de assédio e para abrandar esses riscos deveriam ter uma política clara, dar formação, realizar concurso de recrutamento e selecção com observação externa.

Porem, todos os entrevistados são unânimes que o sistema de recompensa influência no surgimento deste caso, mas não existe o sistema de recompensa na organização. E no que se tange ao sistema de avaliação, nove (9) colaboradores consideram que influencia no surgimento de casos de assédio e apresenta muitas falhas e que é necessário actualizar. Os responsáveis pela avaliação não justificam nem informam os pontos fortes e as melhorias. Não procuraram entender os motivos que levaram esses colaboradores a terem um mau desempenho. Para os funcionários há uma necessidade da criação de um sistema de auto-avaliação que terá o parecer dos responsáveis dos Recursos Humanos e depois enviado ao Administrador.

Dos entrevistados apenas dois (2) que tiveram palestra sobre esse assunto. E Todos os entrevistados, contudo, consideram extremamente importante a discussão desse assunto dando formação, esclarecimento, informação sobre os seus direitos e deveres e como posicionar perante o fenómeno. Os funcionários consideraram que os responsáveis dos Recursos Humanos deverão propiciar essa discussão através de palestras, formação, workshop, seminários, debates, fórum e reuniões.

## Capítulo 5: Conclusão

---

É evidente que o Assédio nas relações de trabalho, é tão antigo quanto o trabalho mas na verdade a sua prática aumentou com a globalização e a liberação económica, aumentando a competitividades das organizações de modo a responder às demandas do mercado, bem como o aumento da competitividade entre os colaboradores, procurando melhores posições e regalias dentro das organizações. É fundamental haver direitos iguais para todos os cidadãos artº23 da constituição da Republica de Cabo Verde (1999, pp.19).

No desenrolar deste estudo definimos um objectivo geral - Identificar os factores que originam ou potenciam o assédio moral e sexual nas relações de trabalho e descrever as atitudes das pessoas perante tal fenómeno e três objectivos específicos sendo o primeiro para analisar e compreender os principais motivos que levam ao assédio moral e sexual nas relações de trabalho e o perfil do assediador, o segundo para analisar e compreender os motivos que levam a ceder ao assédio moral e sexual e o perfil das vitimas e o terceiro para saber se existe politica de prevenção do assédio moral e sexual nas relações de trabalho.

Também, ao abordar este estudo definimos quatro hipóteses, uma análise feita através das entrevistas realizadas nos funcionários da ENAPOR, aprovamos a primeira hipóteses que

consiste em demonstrar que o assédio moral e sexual está relacionado com o género da vítima.

A segunda hipótese que consiste em provar que as mulheres são mais vítimas do assédio moral e sexual, também foi confirmada.

A terceira hipótese que consiste em demonstrar que o comportamento de assédio é mais propenso entre pessoas com posições e prestígios diferenciados dentro da empresa, também foi confirmada.

A quarta e última hipótese que consiste em aprovar que o medo de perder o trabalho (ou de sofrer alguma represália) é um dos factores que levam a vítima a cederem ao assédio, também foi confirmada.

Concluimos que o assédio moral é quando as pessoas são expostas a situações humilhantes, discriminado no local de trabalho e o assédio sexual é abordagem a determinada pessoa do sexo oposto ou até do mesmo sexo com o intuito de obter deste o prazer sexual com ou sem consentimento desta. O assédio ocorre em todos os níveis hierárquicos e são praticados por todos (tanto homens como mulheres).

Relativamente ao primeiro objectivo específico traçado na pesquisa, o de perceber e compreender motivos que levam ao assédio moral e sexual nas relações de trabalho e o perfil do assediador. Os principais motivos são: raciais ou religiosos, por conta de deficiência física ou doença, pela orientação sexual ou pelo cargo que ocupa e licença (gravidez, sem vencimento). O agressor é considerado vaidoso, importante, com poder, um frustrado, infeliz e sem ética.

No que concerne ao segundo objectivo os motivos que os levam a ceder ao assédio é o medo de perder ou de não ser concebido o emprego e a vergonha. As vítimas são pessoas criativas, com iniciativa, com personalidade forte e com a idade compreendida ente 18 a 25 anos.

Os principais agressores são aqueles que detêm o poder e o controlo da situação ou tem os prestígios na mão (que avaliam, que decidem que fica ou será despedido, quem é promovido e

quem será recompensado). Os homens são os principais agressores, pois, temos uma cultura machista em que as mulheres alguns anos atrás eram responsáveis ou cuidavam das casas, dos maridos e dos filhos e na sua maioria não frequentavam as escolas. Até hoje temos homens como patrões e/ou na grande maioria das empresas como Directores ou em cargos de chefias (é o que deparamos na empresa estudada). Mas ao longo dos últimos anos houve um aumento da participação das mulheres nos cargos de chefias, temos algumas evidências que sugerem que o status das mulheres está aumentando em um ritmo quase que exponencial; estas mudanças influenciam e reflectem na sociedade como um todo. Por exemplo, o número de mulheres trabalhando fora de casa é um indicador da independência económica e de status.

O medo de perder o emprego ou de sofrer alguma represália, a vergonha, essencialmente as funcionárias que possuem níveis baixos de escolaridade e que não tem a noção dos seus direitos e deveres não denunciam esses casos ou até mesmo aceitam ou cedam ao assédio garantindo assim o emprego, progressão e promoção na carreira.

É de ressaltar que o assédio afecta a integridade física e psíquica da vítima (depressão, nervosismo, ansiedade, distúrbios de sono, dificuldades digestivas, enxaquecas, embriaguez e dores de cabeça). E para que tal aconteça (o assédio) é necessário que existam alguns factores como a desumanização das relações laborais, onipotência da empresa e cumplicidade com o agressor, dos próprios empregados, ou seja, quando esta em causa a liderança ou a estrutura da organização, cultura e clima organizacional, sistema de recompensa e sistema de avaliação, a antiguidade influenciar o surgimento ou a pratica do assédio numa organização. Em Cabo Verde a sua prática é condenada no código laboral nos artºs 410 e 411 e no código penal artº 152 e muitos países já condenam esse fenómeno tais como: EUA, França, Brasil, Austrália, Itália, e entre outros países.

No entanto nada impede ou proíbe que dois colegas de trabalho se apaixonem, casem e formem família. Expressar os sentimentos a um colega de trabalho teremos duas respostas: um sim ou um não. Caso recebemos um “sim”, podemos continuar que não há crime. Mas se recebemos um “não” e insistir a importunar a colega, aí estaremos a cometer assédio moral ou sexual, cuja principal característica é nunca ser recíproco.

Concluimos que a grande maioria dos funcionários não tem noção das consequências provocadas pelo assédio nos diferentes níveis: tanto a nível pessoal, profissional, organização e para a sociedade. Considerarem esses fenómenos como um tabu tanto nas organizações como para sociedade e que é essencial a realização de palestras e workshop. De modo a dar maior visibilidade do fenómeno e o estado deveria exigir ou obrigar todos os meios de comunicação social principalmente os públicos (Rádios, TV, Jornais e Revistas) no país a divulgar esse fenómeno mensalmente (legislação, opiniões) com o intuito de diminuir ou minimizar sofrimento dos outros, mas solidariedade e só assim teremos uma sociedade mais democrática, justa e uma maior equidade de género.

Na organização estudada (ENAPOR), não existe política de prevenção do assédio moral e sexual, mas aplica-se o código laborar caso aconteça. A empresa não aceita, nem concorda com situações do tipo, tudo fará para que o caso não aconteça na empresa e se tal venha a acontecer procurará resolver da melhor forma possível, isto é, valorizamos os nossos quadros procurando cada dia construir um estrutura sólida com vista a diminuir ou evitar casos ou situações do tipo.

Os homens na sua maioria aceitarão o assédio principalmente se forem de meninas ou mulheres “jeitosas” caso contrário assédio de homens tomarão medidas tais: queixa nas chefias directas, D.R.H, Administrador e até mesmo ao tribunal). Quanto às mulheres, dialogam, procuram entender e em caso de insistência denunciam ao superior directo, ao director de Recursos Humanos, ao administrador, sindicato, polícia ou tribunal. O medo e a vergonha continuam a ser a principal razão ou factor que os levam a aceitar esses actos.

Assim chegamos a conclusão que na ENAPOR, as políticas implementadas pelos responsáveis dos D.R.H não são percepcionadas pelos funcionários. Como medidas preventivas possíveis, indicamos a formação dos funcionários quanto à identificação e o modo de lidar com o fenómeno e a composição de um noticioso sobre o mesmo, além da sensibilização e da consciencialização, em detrimento ao estabelecimento de leis e normas que restringem mediante a coacção.

Assim o estado e as organizações poderiam contribuir para a proposição de práticas e leis que inibam esse fenómeno organizacional com vista a melhorar as relações de trabalho; e o indivíduo, denunciar os comportamentos humilhantes de que tem sido vítima.

Portanto, consideramos os objectivos traçados para o presente estudo, primeiramente, Identificar os factores que originam ou potenciam o assédio moral e sexual nas relações de trabalho e descrever as atitudes das pessoas perante tal fenómeno no estudo de caso realizado na ENAPOR plenamente atingidos. Ou seja, a análise do conteúdo revelou favorável ao alcance dos objectivos específicos preconizados neste estudo em questão.

Enfim, esta pesquisa mostrou pertinência, uma vez que os objectivos foram plenamente atingidos e todas as hipóteses foram confirmadas. Espero que este trabalho seja muito valioso e objectivo para todos aqueles que possam ter a oportunidade de o ler e talvez dar a sua continuidade, pois as contribuições são sempre bem-vindas em qualquer trabalho de investigação. Portanto, espero que este trabalho seja, ainda que futuramente, uma mais-valia para a sociedade Cabo-Verdiana.



## Bibliografia

ALMEIDA, GERALDO et al (2007), *Código Laboral de Cabo Verde*, edição Ministério do Trabalho.

ASSEMBLEIA NACIONAL (1999), *Constituição da Republica de Cabo Verde*, edição 2000 Praia, editor Assembleia Nacional.

CEITIL, MÁRIO (2006), *Recursos Humanos para o Século XXI*, 1ª edição Lisboa, editora Sílabas.

CORRÉIA, ALESSANDRA MORGADO HORTA (2004), *Assédio Moral na Trajectória Profissional de Mulheres Gerentes: Evidências na História da Vida*, Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Ciências Económicas Departamento de Ciências Administrativas Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração.

DONNELLY et al. (2000), *Administração: Princípio Da Gestão Empresarial*, décima edição Lisboa, editora Mc Graw- Hill.

FILHO, ANTÓNIO (2007), *Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do Assédio Moral no Trabalho e o Papel da Área de Gestão de Pessoas*, Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília.

FONSECA, JORGE et al. (2004), *Código Penal de Cabo Verde*, edição Ministério da Justiça.

GLEITMAN, HENRY, (1999), *Psicologia*, 4ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

HERIGOYEN, MARIE-FRANCE (1999), *Assédio, Coacção, Violência no quotidiano*, 1ª edição Lisboa, editora pertyminho.

MICHEL, MARIA HELENA (2005). *Metodologia em pesquisa científica em Ciências Sociais* Editora Atlas S. A. São Paulo.

OLIVEIRA, MARGARETE NICOLAU (2003), *Assédio Sexual nas Relações de Trabalho*, Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasília.

QUIVY, RAYMOND, COMPENHENHOUDT, LUC VAN (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª Edição, Gradiva, Lisboa.

ROBBINS, STEPHEN (2005), *Comportamento Organizacional*, 11ª edição São Paulo, Pearson Prentice Hall.

ROCHA ALBERTO, VITOR MANUEL, (2005), *Manual Prático de Direito do Trabalho*, (Instituto Universitário Dom Afonso III), Loulé.

VALU, JORGE e MONTEIRO, MARIA BENEDITA, (2002), *Psicologia Social*, 5ª edição, serviços de educação e Bolsas, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

## Sitografia:

AGUIAR, MARIA (2008), *Assédio Moral: Problema Antigo, Interesse Recente*, Jus Navigandi portal jurídico do Brasil.

ALVES PEREIRA, JOÃO RENATO (2008), *Assédio Moral não é Brincadeira*. Disponível em [http://www. RH.com.br](http://www.RH.com.br), consultado em Fevereiro de 2009.

BARRETO, MARGARIDA (2000), *Uma Jornada de Humilhação*, Dissertação (Mestrado em psicologia Social) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUS/SP).

CANIATO, ANGELA MARIA PIRES E LIMA, ELIANE DA COSTA (2008), *Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento*, Cad. psicol. soc. trab. V.11 n.2 São Paulo dez. 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS (2000), *Assédio Sexual no Trabalho*, São Paulo.

DA SILVA, JORGE LUÍZ DE OLIVEIRA (S/D), *Até Onde nos Conduz o Assédio Moral*, portal dos psicólogos. Disponível em <http://www.psicologia.com.pt>, consultado Março 2009

DE SOUSA, EROS (2000), *A Construção Social dos Papéis Sexuais Femininos*, Psicologia: Reflexão e Crítica.

FREITAS, MARIA ESTER (2001), *Assédio Moral e Assédio Sexual: Faces do Poder Perverso nas Organizações*, Revista de Administração de Empresas, v.41, nº2 Abr./Jun. 2001.

HELOANI, ROBERTO (2004), *Assédio Moral – um Ensaio Sobre a Expropriação da Dignidade no Trabalho*, RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, art. 10, Jan. /Jun. 2004. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica>, consultado em Abril de 2009.

LINO, TIAGO (2004) *Assedio na Relação Clínica*, portal dos psicólogos. Disponível em <http://www.psicologia.pt>, consultado em Março de 2009.

MENDONÇA, HELENIDES (2008), *Assédio Moral e Retaliação Organizacional: Interfaces Teórico-Metodológicas*, rPOT, V nº8, 1 Janeiro - Junho 2008.

MORENO, LUCIANA e MORENO, MARIA (2004), *Violência no Trabalho em Enfermagem: um Novo Risco Ocupacional*, Rev. Bras Enferm, Brasília (DF).

NAKAMURA, PEPE ANTONIETA e FERNÁNDEZ, RAMÓN ARCE (2004), *Assédio Moral*, Aletheia 19, jan. /Jun. 2004.

NASCIMENTO, SÓNIA A.C. MASCARO (2004), *Assédio Moral no Ambiente de Trabalho*, Revista LTr, São Paulo. Disponível em <http://www.unafisico.org.br>, consultado em Junho de 2009.

## A Anexo

### A.1 Roteiro de Entrevistas

#### Parte I

1. O que você entende por assédio moral e sexual na relação de trabalho?
2. Na sua opinião quais são as causas do assédio moral e sexual na relação de trabalho em uma organização?
3. Que pessoa considera mais vulnerável ao assédio moral e sexual na relação de trabalho? Porquê?
4. Conhece alguém que Já foi assediado moralmente ou sexualmente? O que aconteceu ou causou esse assédio? Quando/onde aconteceu isso? Como o caso foi tratado?
5. Alguma vez presenciou o acto do assédio moral e sexual? Tinham outras pessoas presentes? Como se sente em relação ao que aconteceu?
6. Isso alterou a sua forma de percepção o assédio moral e sexual?
7. Qual o impacto que o assédio moral e sexual tem a nível pessoal, profissional e da organização.
8. Considera que o tempo na empresa favorece a prática do assédio moral e sexual? Porque?
9. Na sua organização existem orientações aos funcionários e directores sobre o assédio moral e sexual no trabalho? Que tipo?

10. Conhece alguma política ou pratica de prevenção ao assédio moral e sexual no trabalho desenvolvida na sua organização?
11. A estrutura organizacional adoptada na sua organização facilita ou dificulta a comunicação de casos de assédio moral e sexual no trabalho? A quem o funcionário recorre quando se sente assediado?
12. O que diz a legislação Cabo-verdiana sobre o fenómeno do assédio moral e sexual?
13. Já foi assediada(o) moralmente ou sexualmente?
14. Se sim. Como reagiu ou, se não, como achas que reagiria perante essa situação?

#### Departamento dos recursos humanos:

15. Qual é o papel do departamento de recursos humanos (D:R:H) frente ao fenómeno do assédio moral e sexual nas relações trabalho?
16. O clima organizacional nas relações de trabalho pode influenciar no surgimento de casos de assédio moral e sexual no trabalho? De que forma o departamento de recursos humanos podia abrandar esses riscos?
17. A cultura da empresa pode influenciar no surgimento de casos de assédio moral e sexual nas relações de trabalho? De que forma o departamento dos recursos humanos podia aliviar esses riscos?
18. Os sistemas de recompensa adoptados pela organização podem influenciar no surgimento de casos de assédio moral e sexual nas relações de trabalho? De que forma o departamento dos recursos humanos podia amenizar esses riscos?

19. Os sistemas de avaliação de desempenho adotados pela organização podem influenciar no surgimento de casos de assédio moral e sexual no trabalho? De que forma o departamento dos recursos humanos podia mitigar esses riscos?
20. A formação que você já realizou durante a sua carreira, abordou aspectos relacionados ao assédio moral e sexual nas relações de trabalho?
21. Acha que a discussão desse assunto (assédio moral e sexual no trabalho) é importante nas organizações?
22. De que forma o departamento dos recursos humanos pode propiciar essa discussão?

## Parte II

Entrevistas	
Cargo	
Sexo	
Idade	
Formação	
Área	
Antiguidade	
Tempo como gestor	
Data da entrevista	

Tabela 1: tabela Parte II

## A.2 Perfil dos Entrevistados

Nº de Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Área	Antiguidade	Tempo de gestor	Data de Entrevista
01	Masculino	41	Ex; 7 ano	D. Operações	19	-	22-06-09
02	Masculino	49	Licenciado	Gabinete jurídico	13	-	22-06-09
03	Feminino	42	2º Curso Complementar de Contabilidade	D. Financeira	22	-	22-06-09

04	Feminino	35	12º Ano	D. Comercial	16	-	22-06-09
05	Masculino	33	Licenciado	D. Operações	4	1	22-06-09
06	Feminino	35	Técnico profissional (CNCA)	D. Financeira	10	-	22-06-09
07	Feminino	38	Licenciada	D. Comercial	19	-	23-06-09
08	Feminino	41	Gestão Moderna de Portos	D.R.H	19	-	23-06-09
09	Masculino	45	Licenciado e Mestrado	D. Operações	16	10	23-06-09
10	Feminino	30	Licenciada	Contabilidade e Financeira	3	3	23-06-09
11	Masculino	43	Técnico Profissional	D. Operações	20	-	25-06-09
12	Masculino	43	Técnico Profissional	D.R.H	8	-	25-06-09
13	Masculino	50	Bacharel	A. Interna	19	-	25-06-09
14	Feminino	31	4 Ano de Gestão em ISCEC	D. Comercial	6	-	26-06-09
15	Feminino	33	Licenciada	D. Informática	6	-	26-06-09
16	Masculino	33	Licenciado	D.R.H.	8	8	26-06-09
17	Feminino	36	Licenciada	D. Engenharia	12	3 Meses	25-06-09
18	Feminino	41	Técnico Profissional	D.R.H	12	-	02-06-09
19	Masculino	39	Licenciado	D. Comercial	8	8	07-07-09
20	Masculino	40	Licenciado	D. Financeiro	6,5	2,5	08-07-09

Tabela 2: Tabela de Perfil dos Entrevistados



## A.3 Organigrama da ENAPOR, SA

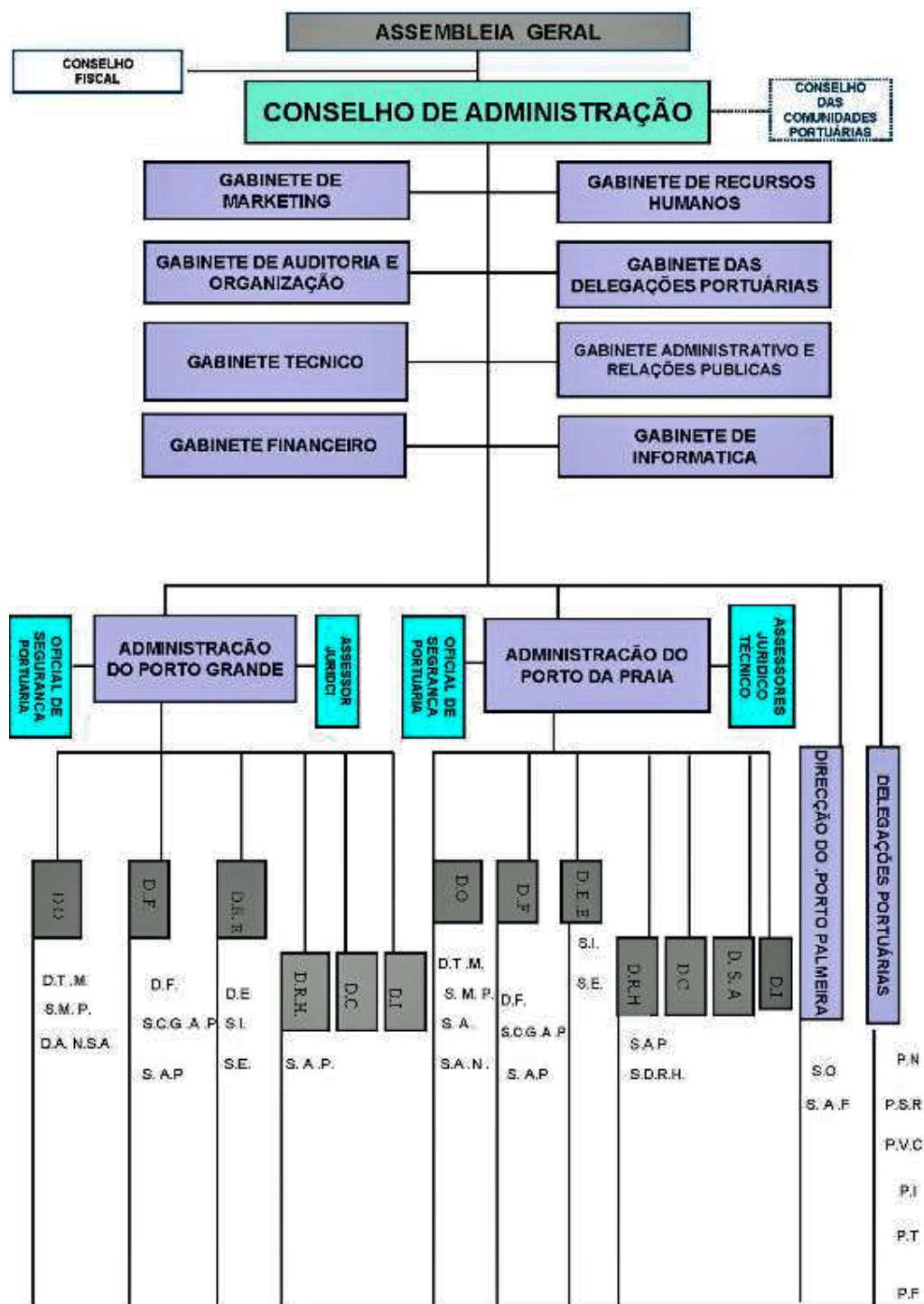


Figura 1: organigrama da ENAPOR, S.A